



***O Controlo Interno e a Competitividade nas  
Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Quito,  
Capital do Equador***

Mestrado em Controlo de Gestão

Max Alfredo Torres Eguiguren

Leiria, novembro de 2020



***O Controlo Interno e a Competitividade nas  
Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Quito,  
Capital do Equador***

Mestrado em Controlo de Gestão

Max Alfredo Torres Eguiguren

Dissertação sob a orientação do Professor Doutor Jaime Manuel Afonso Ramos Guerra

Leiria, novembro de 2020

## **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaboração.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2018/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

## **Dedicatória**

Dedicado aos meus guias de todos meus dias: à minha esposa, com quem quero envelhecer, aos meus filhos a quem gostava de guiar e aos meus pais, a quem sou grato por quem sou e por tudo o que sou. Grato a todos eles.

## **Agradecimentos**

A todos os meus colegas, pela sua parceria de sempre, aos professores, os melhores de todos.  
À Coordenadora e ao Coordenador de Mestrado, e ao Coordenador da Tese.

Obrigado às minhas duas terras: Equador e Portugal.

## **Resumo**

A cidade de Quito, capital do Equador, declarada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO siglas em Inglês) como o Primeiro Património Cultural da Humanidade em 1978, abriga um grande número de pequenas e médias empresas, que dado o contexto económico procuram a competitividade na sua gestão, que é erradamente considerada como vindo principalmente de fatores externos. Outro erro bastante recorrente é deixar o controlo interno como uma ferramenta não essencial, não definindo um sistema de gestão, nem objetivos ou planos, ou tendo-os, apenas, empiricamente; resolver estudos à medida que surgem, investir sem planeamento, criar departamentos à medida que vão surgindo as necessidades, entre outras coisas. Porém, o desenvolvimento de um sistema de controlo interno adequado permite otimizar o uso de recursos de qualidade para uma gestão financeira e administrativa adequada, contribuindo para a melhoria da competitividade empresarial.

O objetivo da pesquisa foi determinar o grau de correlação que existe entre o controlo interno no âmbito da metodologia COSO e a competitividade das pequenas e médias empresas na cidade de Quito. A hipótese a testar foi que existe um alto grau de correlação direta entre as duas variáveis. O desenho do estudo foi não experimental, transversal e correlacional. A técnica utilizada foi a pesquisa, e o instrumento, o questionário. A amostra foi composta por 56 pequenas e médias empresas de Quito.

Os resultados foram analisados de forma descritiva e inferencial para estabelecer, em primeiro lugar o nível alcançado das duas variáveis, do ponto de vista dos inquiridos, que foram os executivos financeiros e / ou proprietários das pequenas e médias empresas e posteriormente analisou-se a relação entre as variáveis, comprovando que assumir políticas e procedimentos de controlo interno na gestão de pequenas e médias empresas contribui para melhorar a sua competitividade.

O resultado no teste estatístico foi de  $r = 0,893$ , aceitando a hipótese alternativa da existência de uma correlação alta e direta entre o controlo interno e a competitividade das pequenas e médias empresas da cidade de Quito. Por tanto a maior controlo interno nas pequenas e médias empresas maior a competitividade.

O estudo conclui que o controle interno nas empresas é uma tarefa essencial para quem deseja alcançar competitividade nos seus negócios. Uma empresa que implementa um adequado sistema de controle interno, reduz a ocorrência de erros e fraudes nas informações financeiras. Os reguladores irão classificá-la como uma empresa que cumpre leis e regulamentos e que por sua vez irá gerar um impacto positivo no seu negócio, podendo até atrair investidores que apostem no seu crescimento.

**Palavras-chave:** “competitividade”, “controle interno”, “COSO”, “gestão”, “pequenas e médias empresas”.

## **Abstract**

The city of Quito, capital of Ecuador, declared by the United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (UNESCO) as the First Cultural Heritage of Humanity in 1978, is home to many small and medium-sized companies, which, given the economic context, seek competitiveness in their management, which is wrongly considered to come mainly from external factors. Another very recurrent mistake is to leave internal control as a non-essential tool, not defining a management system, nor objectives or plans, or having them empirically; solving problems as they arise, investing without planning, creating departments as its needs arise, among other things. However, developing adequate internal control allows optimizing the use of resources with quality to achieve adequate financial and administrative management, helping to improve business competitiveness.

The objective of the research was to determine the correlation degree that exists between internal control within the framework of the COSO methodology and the competitiveness of small and medium-sized companies in the city of Quito. The hypothesis was that there is a high and direct correlation degree between both variables. This paperwork presents a non-experimental, transectional correlational design, the method used was observation research, and the instrument a survey. The sample consisted of 56 small and medium-sized companies from Quito.

The results were analyzed at the descriptive and inferential levels to establish at first the level reached of the two variables, from the point of view of the surveyed, who were the financial executives and / or owners of the small and medium-sized companies and then the relationship between the variables was analyzed, demonstrating that assuming internal control policies and procedures in the management of small and medium-sized companies contributes to improving their competitiveness.

The result obtained in the statistical test was  $r = 0.893$ , accepting the alternative hypothesis, that there is a high and direct correlation between the internal control and competitiveness variables on the small and medium-sized companies from Quito. Consequently, having a better quality on the Internal Control of the small and medium-sized companies, will result on higher competitiveness on those companies.



The study determines that internal control in companies is an essential task for those who want to achieve competitiveness in their businesses. A company that implements an adequate internal control system reduces the occurrence of errors and fraud in financial information. Regulators will classify it as a company that complies with laws and regulations and that in turn will have a positive impact on its business and may even attract investors who are betting on its growth.

**Keywords:** “competitiveness”, “internal control”, “COSO”, “management”, “small and medium-sized companies”.

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de siglas e acrónimos.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Capítulo 1 – Revisão da Literatura.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Controlo Interno .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Conceitos .....	6
1.1.2. Passos Essenciais do Controlo Interno .....	8
1.1.3. Tipos de Controlos Internos .....	8
1.1.4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 9	
1.1.5. Componentes do COSO .....	10
1.1.6. Objetivos do COSO .....	12
1.1.7. Controlo Interno Eficaz .....	13
1.1.8. Limitações do Controlo Interno.....	14
<b>1.2. Competitividade.....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Conceitos .....	15
<b>1.3. O Controlo Interno e sua contribuição para a competitividade empresarial ..</b>	<b>17</b>
1.3.1. Mapa de Competitividade do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) 18	
<b>2. Capítulo 2 - Apresentação do Estudo .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Antecedentes .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Objetivo Principal .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3. Justificação da declaração do estudo .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4. Hipótese de observação .....</b>	<b>23</b>
<b>3. Capítulo 3 – Materiais e Métodos .....</b>	<b>24</b>

<b>3.1.</b>	<b>Local de estudo .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.</b>	<b>População .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.</b>	<b>Amostra .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4.</b>	<b>Método de investigação .....</b>	<b>26</b>
3.4.1.	Métodos, materiais, equipamentos e suplementos .....	26
3.4.2.	Técnicas e instrumentos para recolha de dados .....	27
3.4.2.1.	Questionário número 1 .....	27
3.4.2.1.1.	Descrição do Instrumento .....	28
3.4.2.1.2.	Âmbito .....	28
3.4.2.1.3.	Estrutura .....	28
3.4.2.1.4.	Escala de Medição .....	29
3.4.2.1.5.	Confiabilidade .....	29
3.4.2.2.	Questionário número 2 .....	30
3.4.2.2.1.	Descrição do Instrumento .....	30
3.4.2.2.2.	Estrutura .....	31
3.4.2.2.3.	Escala de Medição .....	31
3.4.2.2.4.	Confiabilidade .....	32
<b>3.5.</b>	<b>Processamento de dados recolhidos .....</b>	<b>32</b>
<b>4.</b>	<b>Capítulo 4 – Resultados e Discussão .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.</b>	<b>Análise e interpretação dos resultados .....</b>	<b>33</b>
4.1.1.	Resultados da Variável Controlo Interno por Indicador / Área.....	33
4.1.1.1.	Importância do Controlo Interno na gestão dos Meios Financeiros Líquidos.	33
4.1.1.2.	Importância do Controlo Interno na gestão das Compras .....	34
4.1.1.3.	Importância do Controlo Interno na gestão dos Recursos Humanos (RRHH)	35
4.1.1.4.	Importância do Controlo Interno na gestão dos Inventários .....	36
4.1.1.5.	Importância do Controlo Interno na gestão das Vendas.....	37
4.1.1.6.	Importância do Controlo Interno na gestão das Contas a Receber.....	38
4.1.1.7.	Importância do Controlo Interno na gestão da Tecnologia da Informação (TI)	39
4.1.1.8.	A Importância do Controlo Interno e sua divulgação.....	40
4.1.1.9.	A Importância do Controlo Interno em Comparação com os Concorrentes ...	41
4.1.2.	Resultados da Variável Competitividade por Indicador / Área.....	43
4.1.2.1.	Nível da Competitividade na dimensão Planeamento Estratégico .....	43
4.1.2.2.	Nível da Competitividade na dimensão Cadeia de Valor.....	44
4.1.2.3.	Nível da Competitividade na dimensão Segurança da Qualidade .....	45
4.1.2.4.	Nível da Competitividade na dimensão Merchandising.....	46
4.1.2.5.	Nível da Competitividade na dimensão Finanças .....	47
4.1.2.6.	Nível da Competitividade na dimensão Recursos Humanos (RRHH) .....	48
4.1.2.7.	Nível da Competitividade na dimensão Gestão Ambiental.....	49
4.1.2.8.	Nível da Competitividade na dimensão Tecnologia da Informação (TI) .....	50

<b>4.2. Verificação da Hipótese.....</b>	<b>51</b>
4.2.1. Verificação da hipótese geral .....	51
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>53</b>
<b>Bibliografia ou Referências Bibliográficas.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>59</b>

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1. PMEs em Quito por Setor Económico .....	25
Tabela 2. Inquéritos realizados as PMEs em Quito por Setor Económico.....	26
Tabela 3. Caraterísticas Questionário 1 – Variável Controlo Interno .....	27
Tabela 4. Estrutura – Variável Controlo Interno .....	29
Tabela 5. Escala de Medição – Variável Controlo Interno.....	29
Tabela 6. Estadística de Confiabilidade – Variável Controlo Interno .....	30
Tabela 7. Questionário 2. Variável Competitividade .....	30
Tabela 8. Estrutura – Variável Competitividade .....	31
Tabela 9. Escala de Medição – Variável Competitividade.....	31
Tabela 10. Estadística de Confiabilidade – Variável Competitividade .....	32
Tabela 11. Estadística de Confiabilidade – Variável Competitividade .....	33
Tabela 12. Variável Controlo Interno – Gestão das Compras .....	34
Tabela 13. Variável Controlo Interno – Gestão dos RRHH .....	35
Tabela 14. Variável Controlo Interno – Gestão dos Inventários .....	36
Tabela 15. Variável Controlo Interno – Gestão das Vendas .....	37
Tabela 16. Variável Controlo Interno – Gestão das Contas a Receber .....	38
Tabela 17. Variável Controlo Interno – Gestão da TI .....	39
Tabela 18. Variável Controlo Interno – Importância do Controlo Interno e sua divulgação .....	40
Tabela 19. Variável Controlo Interno – Comparação com Os Concorrentes.....	41
Tabela 20. Nível de Competitividade – Dimensão Planeamento Estratégico .....	43
Tabela 21. Nível de Competitividade – Dimensão Cadeia de Valor.....	44
Tabela 22. Nível de Competitividade – Dimensão Segurança da Qualidade.....	45
Tabela 23. Nível de Competitividade – Dimensão Merchandising.....	46
Tabela 24. Nível de Competitividade – Dimensão Finanças.....	47

Tabela 25. Nível de Competitividade – Dimensão RRHH.....	48
Tabela 26. Nível de Competitividade – Dimensão Gestão Ambiental.....	49
Tabela 27. Nível de Competitividade – Dimensão TI.....	50
Tabela 28. Tabulação cruzada Controle Interno e Competitividade .....	51
Tabela 29. Correlação de Pearson. Controle Interno e Competitividade .....	52

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Cubo COSO II. Captura de tela do Poster de CI - Integrated Framework.....	10
Figura 2. Modelo a testar e hipótese.....	23
Figura 3. Importância do Controle Interno na gestão dos Meios Financeiros Líquidos em percentagem.....	33
Figura 4. Importância do Controle Interno na gestão das Compras em percentagem.....	34
Figura 5. Importância do Controle Interno na gestão dos RRHH em percentagem.....	35
Figura 6. Importância do Controle Interno na gestão dos Inventários em percentagem.....	36
Figura 7. Importância do Controle Interno na gestão das Vendas em percentagem.....	37
Figura 8. Importância do Controle Interno na gestão das Contas a Receber em percentagem.....	38
Figura 9. Importância do Controle Interno na gestão da TI em percentagem.....	39
Figura 10. Importância e divulgação do Controle Interno em percentagem.....	40
Figura 11. Importância do Controle Interno em Comparação com Os Concorrentes em percentagem.....	41
Figura 12. Variável Controle Interno – O grau de importância que a concorrência dá à existência de um Sistema de Controle Interno .....	42
Figura 13. Nível da Competitividade na dimensão Planeamento Estratégico em percentagem.....	43
Figura 14. Nível da Competitividade na dimensão Cadeia de Valor em percentagem.....	44
Figura 15. Nível da Competitividade na dimensão Segurança da Qualidade em percentagem.....	45
Figura 16. Nível da Competitividade na dimensão Merchandising em percentagem.....	46
Figura 17. Nível da Competitividade na dimensão Finanças em percentagem.....	47
Figura 18. Nível da Competitividade na dimensão RRHH em percentagem.....	48
Figura 19. Nível da Competitividade na dimensão Gestão Ambiental em percentagem....	49
Figura 20. Nível da Competitividade na dimensão TI em percentagem .....	50

## **Lista de siglas e acrónimos**

AICPA	American Institute Certified Public Accountants
BID	Banco Inter-americano de Desenvolvimento
CI	Controlo Interno
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
EUA	Estados Unidos de América
Ha:	Hipótese Alternativa
Ho:	Hipótese Original
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IIA	Institute of Internal Auditors
ISA'S	International Standards on Audit
OROC	Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PwC Ecuador	PricewaterhouseCoopers Ecuador
RO	Registo Oficial
RRHH	Recursos Humanos
SCI	Sistema de Controlo Interno
TI	Tecnologia da Informação
WEF	World Economic Forum



# **Introdução**

O presente documento pretende apresentar o trabalho desenvolvido no âmbito da unidade curricular de Dissertação, do curso de Mestrado em Controle de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

O controle interno (CI) atualmente tem uma importância notável dentro das empresas devido às maiores exigências do mercado, sendo necessário ser mais competitivo no seu desempenho para atingir os objetivos de negócio. As pequenas e médias empresas (PMEs) devem ser diferenciadas como estratégia para se sobressair no mercado, a competitividade alcançada através de um adequado CI permite às empresas posicionarem-se convenientemente no mercado. Neste contexto, esta pesquisa teve como objetivo destacar a importância da aplicação do CI nas PMEs para alcançar a competitividade no mercado, reduzindo riscos, fraudes e aumentando a eficiência administrativa e operacional.

O presente trabalho escolheu como metodologia de implementação do CI a estrutura do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Para a recolha de dados de uma das variáveis foi utilizado um questionário adotando os componentes funcionais do sistema de controle interno (SCI) sob a metodologia COSO. No entanto, optou-se por estruturá-lo de acordo com os diferentes ciclos de atividade da empresa de forma a facilitar a interpretação dos resultados na determinação do grau de importância do CI nas PMEs. Da mesma forma, a competitividade de cada empresa envolve fatores externos e internos, o que para nosso estudo foi indispensável para a recolha de dados da outra variável; usando um questionário baseado nas dimensões que o mapa da competitividade do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) desenvolveu, este contribui para melhorar a eficiência da gestão das empresas em geral.

Para a investigação, o presente trabalho foi organizado da seguinte forma:

O capítulo 1 apresenta a revisão da literatura para a qual foram consultadas várias fontes bibliográficas relacionadas com as variáveis de pesquisa.

No capítulo 2, foi realizado um enunciado do estudo da pesquisa, contextualizando o estudo relacionado com o CI e a competitividade nas PME's, dando continuidade ao enunciado do estudo, à justificação, aos objetivos e a hipótese de pesquisa.

Capítulo 3. Materiais e métodos. A metodologia foi desenvolvida especificando o desenho e a caracterização da pesquisa, optando-se pelo teste estatístico de correlação de Pearson como teste de hipótese. A população e a amostra foram identificadas como PME's da cidade de Quito. As técnicas e instrumentos de recolha de dados foram definidas para o objetivo principal com sua respetiva validação e confiabilidade. O plano de tratamento de dados, análise e interpretação dos resultados são explicados em outra secção.

Capítulo IV. Resultados e discussão.

Foram apresentados os principais resultados da pesquisa tanto ao nível descritivo como também ao nível “estatístico inferencial”<sup>1</sup>, através de tabelas de sistematização de dados obtidos com a aplicação dos questionários às PME's.

Capítulo V. Verificação da hipótese.

Terminámos com a apresentação da conclusão, bibliografia e os respetivos anexos.

## **OBJETIVO**

O trabalho é desenvolvido sob o tema, *O Controlo Interno e a Competitividade nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) na cidade de Quito, capital do Equador*, com especial foco em estabelecer o grau de correlação existente entre o CI no âmbito da metodologia COSO e a competitividade nas PME's na cidade de Quito.

---

<sup>1</sup> A estatística inferencial: “preocupa-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obter conclusões gerais. O seu objetivo é obter uma afirmação acerca de uma população com base numa amostra. Estas inferências ou generalizações podem também ser de dois tipos: estimações ou decisões (testes de hipótese).” (Ferreira, 2005).

A hipótese foi de que existe um alto grau de correlação direta entre as duas variáveis. O desenho da pesquisa transicional correlacional<sup>2</sup> não experimental, a técnica utilizada foi a pesquisa e o instrumento foi o questionário.

## **JUSTIFICAÇÃO**

CI significa coisas diferentes para cada pessoa. Isso causa confusão entre empresários, legisladores, reguladores e outros. Resultando em maior número de comunicações e expectativas diferentes, o que causa estudos.

O CI pode ajudar uma entidade a atingir as suas metas de desempenho e rentabilidade e impedir a perda de recursos. Pode ajudar a garantir informações financeiras confiáveis e garantir que a empresa cumpra as leis e regulamentos, evitando a perda de reputação entre outras consequências. Em suma, pode ajudar uma entidade a atingir os seus objetivos, evitando perigos e surpresas não reconhecidas ao longo do caminho.

A análise dos sistemas de CI nas PMEs da cidade de Quito é altamente relevante e contribuirá da seguinte maneira:

## **CONTRIBUÇÃO TEÓRICA**

Em termos teóricos, analisar-se-á as diretrizes de um SCI que se adapte às necessidades das PMEs, e que ajude a controlar eficiente e eficazmente a empresa para obter a competitividade.

## **CONTRIBUTO METODOLÓGICO E PRÁTICO**

A formulação do estudo de pesquisa contextualizando *o Controlo Interno e a Competitividade nas PMEs de Quito*, continuando com a formulação do estudo, a justificação, os objetivos e a hipótese de pesquisa.

---

<sup>2</sup> O método correlacional: “permitem estabelecer e quantificar relações entre uma multiplicidade de variáveis simultaneamente. O objetivo é prever o comportamento de uma das variáveis a partir do comportamento da outra

## **CONTRIBUTO ACADÉMICO**

Este documento de investigação constitui uma contribuição para alunos e professores interessados em conhecer os sistemas de CI de forma a adaptá-los às suas necessidades.

Nesta dissertação o SCI, e a qualidade da sua estrutura foi testada com as respostas obtidas por meio de um questionário enviado as PMEs, de modo a obter as respostas solicitadas às mesmas PMEs, que responderem ao questionário número 2 para testar o nível de competitividade.

# **1. Capítulo 1 – Revisão da Literatura**

Neste capítulo será feita toda a revisão da literatura da temática em análise, onde irão ser apresentados os conceitos fundamentais relacionados com o CI, e a Competitividade. Esta revisão estará dividida em três partes distintas.

A primeira, denominada CI, onde será efetuada a sua conceptualização e evolução, apresentação dos diferentes tipos, identificação das suas funções, atividades e objetivos, assim como a sua importância, as suas vantagens e as suas limitações.

Uma segunda parte, onde se define a competitividade.

E por último, onde se descreve como o SCI contribui para a competitividade empresarial.

## **1.1. Controlo Interno**

### **1.1.1. Conceitos**

O Controlo Interno (CI) é um “conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detetar atividade não autorizada, na perspetiva da consecução dos objetivos traçados para a empresa” (Pinheiro, 2014).

No ano 1949, o termo CI foi desenvolvido pelo American Institute Certified Public Accountants (AICPA) (Associação de Contabilistas Nacionais Profissionais dos Estados Unidos). “Nas empresas, a Administração é a primeira responsável pela implantação dos sistemas de controlo e pela introdução de mecanismos para garantir a sua observância.” (Pinheiro, 2014).

A norma 2120 do Institute of Internal Auditors (IIA) (Instituto de Auditores Internos) determina que a organização deve estabelecer controlos efetivos e que “controlo eficaz é o que se tem quando a Administração/Gestão dirige os sistemas de modo a assegurar que os objetivos e metas estabelecidos para a empresa sejam cumpridos.” (Pinheiro, 2014).

O AIPCA define o CI como: “O CI compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.” (AICPA apud Morais e Martins, 2013).

Assim mesmo a DRA3 410, da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC), define no ponto 4 o seguinte conceito de SCI “o termo “sistema de controlo interno” significa todas as políticas e procedimentos (controlos internos) adotadas pela gerência de uma entidade para contribuir para a obtenção do objetivo da gerência, de assegurar, tanto quanto possível, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a adesão às políticas de gestão, salvaguardando os ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, e a preparação tempestiva de informação financeira credível” (OROC, DRA 410, 2000).

Dos mais importantes conceitos do CI temos o do “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (COSO, 1992), expressado por, Helena C. Inácio (2014):

“O CI é um processo concebido, implementado e mantido pela administração e por outro pessoal, para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito a:

Fiabilidade do relato Financeiro;

Eficácia e eficiência das operações;

Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.”

“Em maio de 2013, O COSO sentiu a necessidade de atualizar o documento e emitiu uma estrutura conceptual atualizada, em que o conceito de CI manteve os aspetos mais importantes, mas passou a ter uma diferente nomenclatura, apresentada por (Morais e Martins, 2013)” (Santos, A., 2018).

“Consiste num processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

Eficácia e eficiência dos recursos;

Fiabilidade da informação;

Cumprimento das leis e normas estabelecidas”. (Morais e Martins, 2013).

“De acordo com este organismo, a definição apresentada de CI integra os seguintes conceitos fundamentais:

Processo: o objetivo é transmitir que o CI é um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo. É constituído por um conjunto de ações que envolve todas as atividades, processos e tarefas da entidade.

Levado a cabo por pessoas: o objetivo é transmitir que o CI não é somente um manual de políticas e documentos, mas também de pessoas em cada nível da entidade. O SCI é concebido e implementado por pessoas, afetando a atuação de todos os membros da entidade.

Confiança razoável: o objetivo é transmitir que por muito bem que esteja concebido o SCI, somente pode proporcionar um certo grau de segurança à entidade. Não oferece uma segurança total, uma vez que não consegue eliminar a totalidade dos riscos, apenas os minimiza.

Concretização dos objetivos: o objetivo é transmitir que o CI é concebido para permitir a consecução dos objetivos, gerais e específicos, nas diferentes categorias e que devem ser consistentes e coerentes.

Tendo em conta as definições apresentadas de CI destaca-se ainda outro conceito fundamental:

Forma de organização: consiste sem dúvida num modo de agir dentro de uma organização. O CI define a forma como a entidade se deve organizar de modo a garantir o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.” (Santos, A., 2018).

### **1.1.2. Passos Essenciais do Controlo Interno**

“O SCI envolve cinco passos essenciais:

- Dirigir,
- Autorizar,
- Fiscalizar,
- Comparar, e
- Documentar.” (Pinheiro, 2014).

Os elementos fundamentais do CI são: “a organização, as políticas estabelecidas, os procedimentos instituídos, o desenho dos processos (*core*), a matriz de riscos associados aos processos (*core*), o pessoal, o sistema de informação, o sistema de informação contabilístico, os orçamentos, os relatórios de gestão e a revisão interna para avaliar o cumprimento dos objetivos”. Pinheiro (2014).

### **1.1.3. Tipos de Controlos Internos**

Há cinco tipos de medidas de controlo:

Preventivas – Servem para impedir que factos indesejáveis ocorram. Exemplos: Duas assinaturas nos cheques; lista de fornecedores aprovada; vigilância à entrada das instalações.

Detetivas – Servem para identificar e corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorrido. Exemplos: Conciliações bancárias; contagens físicas.



Diretivas ou orientativas – Servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável. Exemplos: Contratação de mão de obra local (boa imagem junto da comunidade).

Corretivas – Servem para retificar estudos identificados. Exemplos: Relatórios para explicar a existência de artigos obsoletos.

Compensatórias – Servem para compensar eventuais aspetos de melhoria no controlo de outras áreas da organização. Exemplos: Total de entradas em armazém controlada pelas compras registadas na contabilidade. (Santos, A., 2018).

#### **1.1.4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)**

Dos modelos de CI que têm mais aceitação encontramos o desenvolvido pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

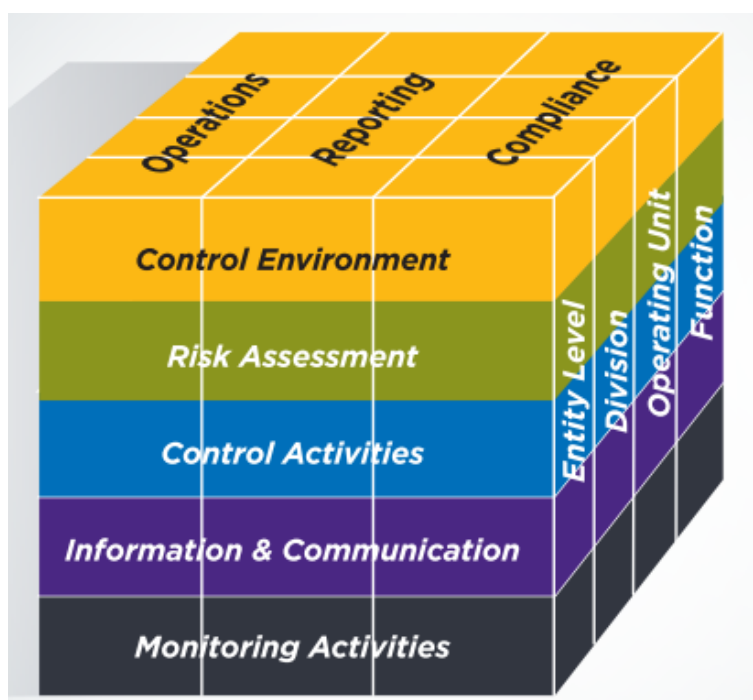
O Modelo do COSO é o mais conhecido e o mais utilizado nos Estados Unidos de América (EUA), assim como o que tem mais aceitação a nível mundial, devendo-se isto, ao facto de ser o modelo subjacente às ISA'S (International Standards on Audit) do International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (Santos, A., 2018).

O modelo é de fácil implementação, é adequado a qualquer tipo de organização uma vez que dá grande ênfase aos objetivos definidos pela entidade, aos riscos que estão associados, aos processos e ao controlo dos processos. (Santos, A., 2018).

No estudo da Comissão Treadway é estabelecido que o CI é formado por cinco componentes interrelacionados entre si.

O cubo Coso II -ERM é representado graficamente, na figura 1.

**Figura 1. Cubo COSO II. Captura de tela do Poster de CI - Integrated Framework**



Fonte: Enterprise Risk Management -Integrated Framework (Executive Summary – Setembro 2004), COSO

### **1.1.5. Componentes do COSO**

**O ambiente de controle** é o conjunto de padrões, processos e estruturas que fornecem a base para a realização do CI em toda a organização. O conselho de administração e o órgão de gestão estabelecem uma diretriz sobre a importância do CI, incluindo os padrões de conduta esperado. A gestão reforça as expectativas nos vários níveis da organização.

O ambiente de controle compreende:

- A integridade e os valores éticos da organização;
- Os parâmetros que permitem ao conselho de administração cumprir as suas responsabilidades de supervisão da governança;
- A estrutura organizacional e atribuição de autoridade e responsabilidade;
- O processo de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes;
- O rigor em volta de medidas de recuperação, incentivos e recompensas para estimular a melhoria do desempenho.

O ambiente de controle resultante tem impacto generalizado no sistema geral de CI. (COSO, 2013).

### **A definição de riscos:**

Cada entidade enfrenta uma variedade de riscos de fontes externas e internas. Risco é definido como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente o alcance dos objetivos. A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo de modo a identificar e avaliar esses mesmos riscos para que se o alcancem os objetivos. Os riscos para a realização desses objetivos, em toda a entidade, são considerados relativos às tolerâncias de risco estabelecidas. Assim, a avaliação de risco forma a base para determinar como devem ser geridos.

Uma pré-condição para a avaliação de risco é o estabelecimento de objetivos vinculados aos diferentes níveis da entidade. A administração especifica os objetivos dentro das categorias relacionadas às operações, resultados e conformidades, com clareza suficiente para ser capaz de identificar e analisar os riscos para esses mesmos objetivos.

A administração também considera a adequação dos objetivos para a entidade. A avaliação de riscos também exige que a administração considere o impacto de possíveis mudanças no ambiente externo e dentro de seu próprio modelo de negócios que podem tornar o CI ineficaz. (COSO, 2013).

**As atividades de controle** são as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir que as diretrizes da administração, para mitigar os riscos ao cumprimento dos objetivos, sejam cumpridas. As atividades de controle são realizadas em todos os níveis da entidade, em vários ciclos dos processos de negócios e no ambiente de tecnologia. Eles podem ser de natureza preventiva ou detetiva e podem abranger uma gama de atividades manuais e automatizadas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e análises de desempenho de negócios. A segregação de funções é normalmente construída na seleção e no desenvolvimento das atividades de controle. Onde a segregação de funções não é prática, a administração seleciona e desenvolve atividades de controle alternativas. (COSO, 2013).

**A informação e comunicação** é necessária para que a entidade cumpra as responsabilidades de CI para apoiar a realização de seus objetivos. A administração obtém, ~~ou~~ produz e usa informações relevantes e de qualidade assim como de fontes internas e externas para apoiar o funcionamento de outros componentes do CI. A comunicação é o processo contínuo e iterativo de fornecer, compartilhar e obter as informações necessárias. A comunicação

interna é o meio pelo qual a informação é disseminada em toda a organização, fluindo para cima, para baixo e em toda a entidade. Ela permite que o pessoal receba uma mensagem clara, de cima, da administração, de que as responsabilidades de controle devem ser levadas a sério. A comunicação externa é dupla: permite a comunicação de entrada de mensagens externas relevantes e fornece informações às partes exteriores em resposta aos requisitos e expectativas. (COSO, 2013).

#### **Atividades de monitorização.**

As avaliações contínuas, avaliações periódicas ou algumas combinações das duas, são usadas para verificar se cada um dos cinco componentes do CI, incluindo os controles para efetuar os princípios dentro de cada componente, está presente e em funcionamento.

As avaliações contínuas, incorporadas aos processos de negócios em diferentes níveis da entidade, fornecem informações oportunas.

As avaliações periódicas, irão variar em objetivos e frequência dependendo da avaliação dos riscos, eficácia das avaliações contínuas e outras considerações de gestão. Os resultados são avaliados de acordo com os critérios estabelecidos pelos reguladores. Os órgãos reguladores reconhecidos ou a administração ou o conselho de administração, comunicam as deficiências à administração e ao conselho de administração, conforme apropriado. (COSO, 2013).

#### **1.1.6. Objetivos do COSO**

A estrutura do COSO fornece três categorias de objetivos, que permitem que as organizações se concentrem em diferentes aspetos do CI.

**Objetivos de operações.** Estes referem-se à eficácia e eficiência das operações da entidade, incluindo metas de desempenho operacional e financeiro e proteção de ativos contra perdas.

**Objetivos de resultados.** Estes referem-se a resultados financeiros e não financeiros, internos e externos e podem abranger confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos conforme estabelecidos pelos reguladores, normalizadores reconhecidos ou por políticas da entidade.

**Objetivos da conformidade.** Eles referem-se à adesão às leis e regulamentos aos quais a entidade está sujeita. (COSO, 2013).

### **1.1.7. Controle Interno Eficaz**

A estrutura do COSO estabelece os requisitos para um sistema eficaz de CI.

Um sistema eficaz fornece uma razoável segurança quanto ao cumprimento dos objetivos de uma entidade. Um sistema eficaz de CI reduz, para um nível aceitável, o risco de não atingir o objetivo da entidade e pode estar relacionado com uma, duas ou todas as três categorias de objetivos. E requer que:

- a) Cada um dos cinco componentes e princípios relevantes está estão presentes e em funcionamento. "Presente" refere-se à determinação de que os componentes e os princípios relevantes existem no desenho e na implementação do SCI, para atingir os objetivos previstos. "Funcionamento" refere-se à convicção de que os componentes e princípios relevantes continuam a existir nas operações e na condução do SCI para atingir os objetivos previstos.
- b) Os cinco componentes operam juntos, de maneira integrada. "Operar juntos" refere-se à convicção de que todos os cinco componentes reduzem coletivamente, a um nível aceitável, o risco de não atingir um objetivo. Os componentes não devem ser considerados separadamente. Em vez disso, operam juntos como um sistema integrado. Os componentes são interdependentes com uma infinidade de inter-relações e ligações entre eles, particularmente na maneira como os princípios interagem com e através dos componentes.

Quando existe uma deficiência maior em relação à presença e funcionamento de um componente ou princípio relevante, ou em relação aos componentes que operam juntos e de forma integrada, a organização não pode concluir que atendeu aos requisitos para um sistema eficaz de CI.

Quando um SCI é considerado eficaz, a administração e o conselho de administração têm uma garantia razoável, em relação à aplicação dentro da estrutura da entidade, de que a organização:

- Atinge operações eficazes e eficientes quando os eventos externos são considerados improváveis de terem um impacto significativo no cumprimento dos objetivos, ou quando a organização pode prever a natureza e o momento dos eventos externos e, assim, mitigar o impacto para um nível aceitável.
- Compreende até que ponto as operações são gerenciadas de forma eficaz e eficiente quando eventos externos podem ter um impacto significativo no cumprimento dos objetivos, ou

quando a organização pode prever a natureza e o momento dos eventos externos e, assim, mitigar o impacto para um nível aceitável.

- Prepara relatórios em conformidade com as regras, regulamentos e padrões aplicáveis ou com os objetivos de resultados previstos da entidade.
- Está em conformidade com as leis, regras, regulamentos e padrões externos aplicáveis.

A estrutura do COSO exige um juízo ao desenhar, implementar e conduzir o CI para avaliar a sua eficácia. O uso de juízos, dentro dos limites estabelecidos por leis, regras, regulamentos e padrões, aumenta a capacidade da administração de tomar melhores decisões sobre o CI, mas não pode garantir resultados perfeitos. (COSO, 2013).

#### **1.1.8. Limitações do Controle Interno**

A estrutura do COSO reconhece que, embora o CI forneça uma garantia razoável para atingir os objetivos da entidade, existem limitações. O CI não pode evitar julgamentos ou decisões erradas, ou eventos externos que possam fazer com que uma organização não atinja seus objetivos operacionais. Em outras palavras, mesmo um sistema eficaz de CI pode sofrer erros. As limitações podem resultar de:

- A adequação dos objetivos estabelecidos como pré-condição para o CI;
- A noção de que o julgamento humano, ao tomar decisões, pode ser desacertado e sujeito a preconceitos.
- Infrações que podem ocorrer devido a falhas humanas, como por exemplo: um simples erro.
- A capacidade da administração, de outro pessoal e/ou terceiros, de contornar os controles por meio de intrigas ou conspirações.
- A eventos externos fora do controle da organização.

Estas limitações impedem que o conselho e a forma de administração tenham garantia absoluta do cumprimento dos objetivos da entidade. Isto é, o CI fornece garantias razoáveis, mas não absolutas. Apesar destas limitações inerentes, a administração deve tê-las presentes, ao selecionar, desenvolver e implantar controles que minimizem, na medida do possível, essas limitações. (COSO, 2013).

## **1.2. Competitividade**

### **1.2.1. Conceitos**

Conforme observado por Kitzmantel (1995), a competitividade é difícil de definir e ainda mais difícil de alcançar. (Nah Tiepoh, M. G. e Burns, M, 2004).

A competitividade “é a capacidade para gerar e difundir competências. Uma das vertentes em que a competitividade tem sido estudada é na da competitividade empresarial. Uma empresa tem de ser competitiva para se destacar dos seus concorrentes na tentativa de captar a atenção do mercado e, depois de conquistar um cliente, para o manter e criar uma relação duradoura com criação de valor para os dois” (Guerra., 2011).

Independentemente das definições específicas que são oferecidas, a noção de competitividade, parece estar focada no desenvolvimento, crescimento e uma melhor qualidade de vida. (Newall, J.E., 1992).

Ao longo dos tempos, houve várias correntes de pensamento na definição de competitividade. Essas reflexões são: na perspectiva da vantagem comparativa e/ou na competitividade pelo preço. Uma perspectiva de estratégia e gestão e, por último, perspectiva histórica e sociocultural. (Newall, J.E., 1992).

Desde o ponto de vista estratégico e de gestão, a competitividade, é considerada um fenómeno ao nível empresarial, no qual os comportamentos empresariais específicos determinam-na. A estrutura da Análise de Competitividade de Porter enfatiza a atratividade do setor e as suas características, como o potencial para aumentar o poder da empresa perante compradores e fornecedores; frustrar potenciais participantes potenciais e expulsar concorrentes, como determinantes-chave da vantagem competitiva e a lucratividade a longo prazo. (Porter, 1980). Pelo contrário, a abordagem baseada em recursos, enfatiza que as raízes da vantagem competitiva estão nas capacidades e competências distintas que permitem combinar recursos de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável. (Barney, 1991; Grant, 1991; Prahalad e Hamel, 1990). (Barney, 1991) define a vantagem competitiva de uma empresa como a implementação de uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial, e que também não são capazes de duplicar as vantagens baseadas em tal estratégia. (Dywer, L. e Kim, C., 2010).

Os recursos da empresa, que são considerados como uma vantagem competitiva incluem: habilidades dos funcionários, ativos, fluxo de caixa, capital / investimento (humano, não humano e estratégico), estrutura organizacional (flexibilidade, equilíbrio e aspectos dinâmicos), a interface entre a organização e o ambiente (fonte e vantagem posicional, alinhamento organizacional, estratégia genérica, planejamento estratégico e oferta orientada para o cliente), e muitas variáveis específicas da empresa (competências essenciais, imitabilidade do produto, informações, sistema de controlo e qualidade. (Dywer, L. e Kim, C., 2010).

Num estudo realizado por Roman, Piana, Lozano e outros (2012), que pretendia apresentar os fatores potenciadores de um melhor desempenho organizacional, identificaram-se 15 tipos de fatores que influenciam a competitividade organizacional: alianças estratégicas, capital humano, confiabilidade, conhecimento, custo, fatores culturais, flexibilidade, inovação, qualidade, rapidez, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistemas de controlo, técnicas de produção e tecnologias da informação e comunicação. (Roman, D. J., Piana, J., Lozano, M. A. S. P. L., Mello, N. R., e Erdmann, R. H., 2012).

A pesquisa sobre a competitividade das empresas tem sido um tópico atraente e frequente, não apenas atualmente, mas há décadas. O maior interesse nessa área sempre foi despertado pela procura de fatores de competitividade.

O Fórum Económico Mundial (WEF, siglas em inglês de World Economic Forum) que mede a competitividade entre países desde 1979, a define como "o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país". Para o WEF a competitividade é apresentada nos níveis macro (nação), meso (região) e micro (empresa). Para os fins desta pesquisa é assumido o último nível; entender a competitividade como a estratégia aplicada a uma empresa que lhe permite atrair clientes e mantê-los como seus.

(Rubio e Aragón, 2006) coincidem em definir competitividade, como a capacidade possuída por empresas que, em um ambiente de rivalidade, obtêm um desempenho ou desempenhos acima de sua concorrência. (Solleiro e Castañón, 2005) destacam que esse desempenho relacionado com a à competitividade empresarial, depende principalmente de sua capacidade de gerenciar com eficiência os fatores internos que, pelas ~~por~~ suas características, estão sob o seu controlo.



### **1.3. O Controle Interno e sua contribuição para a competitividade empresarial**

O objetivo deste trabalho é verificar se o SCI contribui para a competitividade empresarial. Para tal, foi usado o principal modelo internacional de estrutura de CI, o COSO. Também foi preciso definir “competitividade”. Vamos agora, mencionar a contribuição do CI para a competitividade empresarial.

Diversos estudos apontam aspetos como o sistema de gestão, processos, e sistemas de informação como pontos críticos em muitas empresas (Andriani et., al., 2004), a deficiência nesses fatores leva a perdas nas empresas, reduzindo a sua rentabilidade, participação no mercado, queda nas vendas e perda de clientes, tornando-as menos competitivas.

As PME enfrentam uma concorrência crescente, originada pela existência de maior oferta, situação que tem levado ao encerramento de muitas empresas visto que a sua participação nos mercados tem diminuído drasticamente, devido à presença desta concorrência que oferece os seus produtos e/ou serviços a um preço inferior, perante clientes que exigem cada vez mais qualidade. O termo competitividade muitas vezes está relacionado com produtos e condições externas ligadas ao mercado, esquecendo-se da existência de características internas como o controle, que podem ajudar a melhorar o seu nível de competitividade (Martinez, 2015). Uma empresa é competitiva quando, pelas suas características internas, gera benefícios, mas não basta que sejam exigidos, é também necessário que sejam sustentáveis no tempo; E isso só é possível adaptando-se constantemente às mudanças.

Para ser competitiva, uma empresa deve buscar estratégias de desenvolvimento relacionadas com as expectativas. (Choez, 2017), atualmente há um interesse crescente em determinar essas estratégias que melhorem a competitividade empresarial e a obtenção de resultados (Aragón et., al., 2010). As PMEs apresentam muitas deficiências que ainda precisam ser resolvidas. Um dos aspetos mais importantes que afetam principalmente as PMEs é o CI inadequado, que está relacionado com a formalidade organizacional limitada ou inexistente. Principalmente devido à falta de um plano de organização, de normas, de regulamentos adequados, e à falta de um plano de gestão, de organização, de diretrizes, e outros documentos normativos que são divulgados para todos os membros da empresa (Samaniego, 2013). Neste sentido, considera-se que as PMEs não estão a aplicar o CI como ferramenta de apoio para alcançar a competitividade, cumprir seus resultados de gestão, prevenir atos

que lhes sejam prejudiciais, como furtos ou fraudes, facilitados pela sua estrutura organizacional inadequada.

O CI é uma ferramenta importante que deve ser utilizada pelas empresas, PMEs de todos os tipos de estrutura organizacional e natureza (Hernández, 2015), pois permite que a gestão tenha a certeza de que tudo está em ordem, “se os controles são eficazes e aplicados de forma ordenada, é garantido que as funções sejam cumpridas de acordo com as expectativas planeadas” (Castañeda, 2013). Portanto, os gestores ou administradores devem identificar o SCI que reflita os seus requisitos, aplicando-o para atingir os seus objetivos (Mejía, 2002). Implementar um SCI não é viável para todos, pois enquanto para alguns significa assumir uma mudança na organização, para outros representa um aumento de despesas; poucas empresas interiorizaram que o CI é um investimento e não uma despesa; Certamente há empresas que, aplicando estratégias inadequadas, não têm conseguido transformar esse esforço num processo que gerira valor”(Fernández et., al., 2012).

Portanto, é necessário demonstrar que a aplicação de políticas e procedimentos de controles internos nas empresas melhoram a competitividade e conduzem a empresa de maneira correta. A inexistência, ineficiência ou insegurança de um sistema de controle é um aspeto negativo para a empresa (Castañeda, 2014); sendo necessário que essas empresas formalizem os controles internos e gerando uma visão que começa pela avaliação e prevenção dos riscos que envolvem todos os agentes da empresa, permitindo-lhes localizar os pontos críticos e implementar atividades de controle para eles. CI adaptado a cada tipo de empresa permitirá otimizar o uso de recursos de qualidade, contribuindo para uma gestão financeira e administrativa adequada, visando a melhoria dos níveis de produtividade. A implementação inadequada do CI é uma realidade permanente e é precisamente aí, onde a oferta e a procura exigem eficiência e eficácia na gestão, que devem ser tomadas medidas para garantir a competitividade das PMEs.

Existem vários modelos que permitem determinar se uma organização é competitiva; O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) desenvolveu o *Mapa de Competitividade*, aplicado ao diagnóstico de empresas.

### **1.3.1. Mapa de Competitividade do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**

O Mapa de Competitividade foi desenvolvido pelo BID e foi adaptado para este trabalho para ser utilizado no diagnóstico do nível de competitividade alcançado por cada PMEs na

visão de seus executivos financeiros e / ou proprietários. Este mapa visualiza a organização como um sistema composto por oito dimensões que, interligadas melhoram o desempenho da organização. Essas dimensões são:

**Planeamento estratégico:** para que uma empresa competitiva se diferencie das outras, deve caracterizar-se pelo planeamento a curto e médio prazo. É vital que as PMEs tenham políticas definidas nesse sentido. Um bom planeamento permite que a empresa se organize. O ponto de partida deve ser sempre estabelecer uma visão, missão e objetivos bem planeados. (Saavedra et., al., 2013). O conjunto de processos e técnicas que uma empresa utiliza dentro desta componente permitirá que se projete no futuro e atinja seus objetivos em um determinado momento.

**Cadeia de Valor:** seguindo as ideias de (Saavedra et., al., 2013) toda a empresa para ser competitiva, deve inovar, constantemente, os seus processos, produção e fornecimentos, de acordo com as necessidades do cliente. Além de incorporar tecnologia e qualidade nos processos produtivos, investindo em novas maquinarias e formando o pessoal para a sua gestão. Financiar pesquisas e desenvolver novos produtos ou melhorar produtos antigos.

**Segurança da Qualidade:** a qualidade do produto ou serviço consiste em garantir que o consumidor satisfaça as suas expectativas e necessidades. A implantação de sistemas de segurança da qualidade é extremamente importante, embora a curto prazos se exija fortes investimentos, a longo prazo os custos seriam reduzidos, gerando satisfação nos clientes e colaboradores, o que aumentaria a produtividade e os resultados da empresa. (Saavedra et., al., 2013).

**Merchandising:** está relacionado com as ações que uma empresa realiza para divulgar o seu produto ou serviço ao público. Para isso é importante não só haver uma adaptação às necessidades dos consumidores, mas também saber como chegar até eles. (Saavedra et., al., 2013) mencionam que “os recursos de merchandising que criam vantagens competitivas são: a marca, relacionamento com os clientes, orientação para o mercado, e a posição competitiva construída a longo prazo”.

**Finanças:** a importância desta componente reside no facto de que através das demonstrações financeiras e a contabilidade, a empresa poder ser acompanhada a nível financeiro, uma vez que podem ser analisados vários indicadores que lhe permitam tomar decisões atempadas para melhorar o seu funcionamento e/ou atender dificuldades no tempo, para que se possam

obter os melhores resultados possíveis. (Saavedra et., al., 2013) mencionam que a empresa competitiva é aquela que planeia financeiramente a curto prazo, pois desta forma as dificuldades podem ser corrigidas quando surgirem e atuar sem quaisquer restrições.

**Recursos humanos:** consiste na utilização de práticas que permitem atrair candidatos qualificados, reter e motivar os atuais colaboradores e estabelecer técnicas que os ajudem a crescer e desenvolver-se dentro da empresa. (Saavedra et., al., 2013).

**Gestão ambiental:** as entidades hoje devem promover e exigir o uso correto dos recursos naturais. As empresas devem criar políticas e estratégias que garantam que isso aconteça. (Saavedra et., al., 2013).

**Tecnologia da informação (TI):** (Saavedra et., al., 2013), o contínuo avanço da tecnologia é uma vantagem para a empresa, pois por meio da obtenção constante de novos conhecimentos permite tomar decisões mais assertivas no mundo dos negócios, pois a competitividade de uma empresa pode se refletir na utilização de novos sistemas de informação e comunicação. Isso permitirá gerenciar, recolher, processar, armazenar e distribuir as informações da empresa de forma mais eficiente e eficaz.

Assim, o Mapa de Competitividade contempla aspetos internos que estão sob o controlo da empresa e, portanto, considera-se que o nível de competitividade das empresas depende desses fatores.

## **2. Capítulo 2 - Apresentação do Estudo**

### **2.1. Antecedentes**

As PMEs desempenham um papel importante no Equador, têm crescido ano após ano no país. Em certos setores da economia, eles são o grupo mais importante em termos de lucro, receita de vendas, emprego e número de empresas, por isso a sua análise torna-se muito importante.

O sistema económico mundial apresenta fenómenos como a globalização da economia, que faz com que os países eliminem suas fronteiras e se aproximem a cada dia. O Equador conta com um grande número de PMEs em seu ambiente de negócios, o que desperta um interesse especial desde o ano de 2007, uma vez que o Governo tem procurado diversos mecanismos para promover o seu crescimento e desenvolvimento de forma que sejam também um motor da economia como nas grandes empresas. No Equador, as empresas constituídas e consideradas PMEs representam mais de 80%, segundo dados da Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros do Equador. Informação obtida do Estudos Setoriais: PMEs e grandes empresas da (Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros do Equador, 2017).

Neste trabalho, foram analisadas as PMEs de diferentes tipos de atividades económicas: a) comercio por atacado e varejo, b) consultoria e outros serviços profissionais, c) construção, d) tecnologia da informação, e) indústrias de manufatura, f) educação, g) transporte, h) comunicações, i) serviços financeiros, j) hotelaria, bar, restaurantes e comida, k) agricultura, pecuária, silvicultura, e pesca, l) saúde, m) mineração, e n) petróleo e serviços.

De acordo com o Código Orgânico de Produção, Comércio e Investimentos, publicado no Suplemento Registo Oficial (RO). (RO N° 351, de 29 de dezembro de 2010) estabelece-se que: “a.- Microempresa: é a unidade produtiva que possui entre 1 a 9 trabalhadores e um valor de vendas ou receita bruta anual igual ou inferior a cem mil (US \$ 100.000,00) dólares; b.- Pequena empresa: é uma unidade produtiva que possui de 10 a 49 trabalhadores e um valor de vendas ou renda bruta anual entre cem mil e um (US \$ 100.001,00) e um milhão (US \$ 1.000.000,00); e, c.- Empresa de médio porte: é uma unidade produtiva que possui de 50 a 199 trabalhadores e um valor de vendas ou receita bruta anual entre um milhão e um (US \$ 1.000.001,00) e cinco milhões (US \$ 5.000.000,00).

Relativamente aos resultados líquidos do exercício fiscal, trata-se da rubrica resultante da subtração dos impostos aos resultados operacionais. Com este antecedente em 2015 as PMEs da cidade de Quito alcançaram \$ 247,96 milhões de dólares de resultados líquidos, com uma participação de 12,49% na economia do país. Informação obtida do Estudos Setoriais: PMEs e grandes empresas da (Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros do Equador, 2017).

Disto emerge a importância para a economia equatoriana da cidade de Quito. Por isso concentramo-nos em realizar a análise da relação entre o CI e a competitividade nas PMEs da cidade de Quito.

As PMEs da cidade de Quito são uma parte importante da economia e enfrentam diversos desafios derivados de novas tendências e fenómenos económicos como: alcançar um crescimento económico (ambiental e socialmente) sustentável que lhes permita ser cada vez mais competitivos; aumentar os seus níveis de produção; otimizar seus processos produtivos; procurar a melhoria contínua e a eficiência; atender às expectativas de qualidade total, que são exigidas como padrões nos serviços ou produtos; e gerar uma rentabilidade adequada.

## **2.2. Objetivo Principal**

Determinar o grau de correlação entre o CI e a competitividade nas PMEs da cidade de Quito.

## **2.3. Justificação da declaração do estudo**

As PMEs da cidade de Quito são um dos principais motores do país, onde o objetivo é aumentar seus níveis de produção, rentabilidade e competitividade.

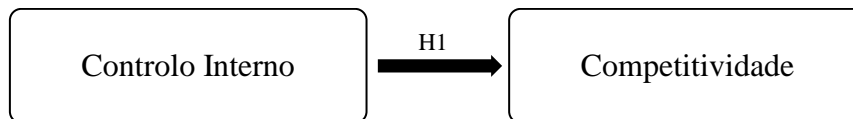
A importância desta pesquisa residiu também no estabelecimento dos níveis de correlação no CI como instrumento para o alcance da competitividade empresarial. Assim como, servir de referência para que o CI e a competitividade sejam direcionadas no mesmo sentido, por meio de diretrizes que permitam a sua complementaridade como um todo, em que o controle seja considerado um facilitador da competitividade empresarial.

## **2.4. Hipótese de observação**

A hipótese deste estudo é:

*H1: A correlação que existe entre o CI e a competitividade das PME's da cidade de Quito é positiva e alta. Por tanto a maior CI nas PME's maior a competitividade das mesmas.*

**Figura 2. Modelo a testar e hipótese**



Fonte: Elaborado pelo autor

## **3. Capítulo 3 – Materiais e Métodos**

### **3.1. Local de estudo**

Quito, é a capital do Equador, localizada no noroeste da América do Sul. Situa-se a norte do Equador na bacia do rio Guayllabamba nas inclinações orientais do Pichincha (4 794 metros), um vulcão ativo na cordilheira dos Andes. Este mesmo nome tem também a Província ou Região onde Quito se encontra. A população de Quito, segundo o censo mais recente (2010), é de 2 239 191 habitantes. A área de Quito é de, aproximadamente, 422.802 hectares.

### **3.2. População**

O Equador é um país com grande presença de PMEs e baixíssima presença de grandes empresas. As PMEs são consideradas um pilar fundamental na geração de riqueza e emprego, visto que são a base do desenvolvimento social e económico. De acordo com o estudo setorial realizado pela Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros, no seu estudo realizado ao longo de três anos (2013, 2014 e 2015), existiam em média cerca de 56 mil empresas, das quais 3 mil eram de grande porte e 53 mil foram PMEs que representam 5% e 95% de participação respetivamente.

Pichincha tinha uma participação de 32% com um total de 18.457 empresas, 1.278 grandes e 17.179 PMEs.

Quito tem 15.983 PMEs (dado do ano 2015 do estudo setorial realizado pela Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros, 2017).

"A população refere-se à totalidade de um fenómeno de estudo, incluindo todas as unidades de análise que compõem esse fenómeno." (Tamayo, 2003).

### **3.3. Amostra**

A amostra da pesquisa foi “não probabilística intencional”; a escolha não responde à probabilidade, mas aos critérios de pesquisa. (Hernández et., al., 2010). Os critérios mais importantes considerados para a sua seleção foram a acessibilidade e a semelhança. Com



base nisto, a amostra selecionada foi constituída por PMEs dos diversos setores da economia como: a) comércio por atacado e varejo, b) consultoria e outros serviços profissionais, c) construção, d) tecnologia da informação, e) indústrias de manufatura, f) educação, g) transporte, h) comunicações, i) serviços financeiros, j) hotelaria, bar, restaurantes e comida, k) agricultura, pecuária, silvicultura, e pesca, l) saúde, m) mineração, e n) petróleo e serviços. Partindo do estudo setorial realizado pela (Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros, 2017) ficou estabelecido que na cidade de Quito as PMEs estão distribuídas da seguinte forma:

**Tabela 1. PMEs em Quito por Setor Económico**

<b>SETOR ECONÓMICO</b>	<b>QUANTIDADE DE PMEs em QUITO</b>	<b>PERCENTAGE M</b>
COMERCIO POR ATACADO E VAREJO	3937	24,63%
CONSULTORIA E OUTROS SERVIÇOS PROFISSIONAIS	2953	18,48%
CONSTRUÇÃO	2048	12,81%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1371	8,58%
INDÚSTRIAS DE MANUFATURA	1315	8,23%
TRANSPORTES	1284	8,03%
COMUNICAÇÕES	952	5,96%
SERVIÇOS FINANCEIROS	509	3,18%
EDUCAÇÃO	401	2,51%
HOTELARIA, BAR, RESTAURANTES, ALIMENTAÇÃO	381	2,38%
AGRICULTURA, PECUÁRIA, SILVICULTURA E PESCA	300	1,88%
SAÚDE	240	1,50%
MINERAÇÃO	215	1,35%
PETROLEO E SERVIÇOS	77	0,48%
	15983	

Fonte: Elaborado pelo autor

Levando em consideração esta distribuição, para os objetivos do nosso estudo, fez-se o levantamento de um determinado número de inquéritos às PMEs de modo a respeitar a mesma distribuição:

**Tabela 2. Inquéritos realizados as PME's em Quito por Setor Económico**

<b>SETOR ECONÓMICO</b>	<b>QUANTIDADE DE INQUÉRITOS</b>	<b>PERCENTAGEM</b>
COMERCIO POR ATACADO E VAREJO	9	16,07%
CONSULTORIA E OUTROS SERVIÇOS PROFISSIONAIS	8	14,29%
CONSTRUÇÃO	7	12,50%
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	6	10,71%
INDÚSTRIAS DE MANUFATURA	6	10,71%
EDUCAÇÃO	4	7,14%
TRANSPORTES	4	7,14%
COMUNICAÇÕES	3	5,36%
SERVIÇOS FINANCEIROS	2	3,57%
HOTELARIA, BAR, RESTAURANTES, ALIMENTAÇÃO	2	3,57%
AGRICULTURA, PECUÁRIA, SILVICULTURA E PESCA	2	3,57%
SAÚDE	1	1,79%
MINERAÇÃO	1	1,79%
PETROLEO E SERVIÇOS	1	1,79%
	56	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na distribuição resultante dos inquéritos recebidos identificou-se só uma disparidade, na qual se coloca as PME's do setor da atividade de Educação por cima de outras como: Transporte, Comunicações e Serviços Financeiros. Este facto não altera o objetivo fundamental deste trabalho.

Tamanho da amostra: o tamanho da amostra foi de 56 inquéritos, que é definitivamente pequena devido às limitações. No entanto os testes estatísticos identificam que relações com maior número de PME's entrevistadas seriam mais significativas e precisas para corroborar a sua validade.

### **3.4. Método de investigação**

#### **3.4.1. Métodos, materiais, equipamentos e suplementos**

Tipo de pesquisa: O objetivo da pesquisa foi aprimorar o conhecimento sobre CI e competitividade, corresponde a um estudo não experimental segundo (Hernández et., al., 2010) "é a pesquisa que é realizada sem manipulação deliberada de variáveis, os fenómenos

são observados à medida que ocorrem em seu contexto natural" para o qual a variável independente (CI) será deixada inalterada, para determinar a sua relação com a variável dependente (Competitividade).

Desenho da pesquisa: a pesquisa foi transversal. Os dados foram recolhidos num primeiro momento para obter a informação correspondente à variável CI e seguidamente solicitou-se aos inquiridos que preenchessem o segundo inquérito relativo à variável Competitividade. A pesquisa é descritiva e correlacional, limitando-se a estabelecer relações entre as variáveis (Hernández et., al., 2010), sendo o seu esquema o seguinte:

As variáveis de estudo foram o CI (X) e a competitividade das PMEs (Y). Os dados recolhidos com a aplicação dos instrumentos, foram analisados para testar a hipótese, para isso foi aplicado o modelo de correlação dos dados agrupados nas classes de Pearson para encontrar o coeficiente de correlação ( $r$ ).

### **3.4.2. Técnicas e instrumentos para recolha de dados**

Quanto à técnica e instrumentos de recolha de dados, foi aplicado da seguinte forma:

Os dados foram recolhidos a fim de atingir a meta através de dois questionários enviados aos responsáveis financeiros da população alvo. O questionário número 1 correspondente a variável de CI que foi desenhado tendo em conta os diferentes ciclos da atividade da empresa: meios financeiros líquidos, compras, recursos humanos (RRHH), inventários, vendas, contas a receber, e tecnologia da informação (TI). Os diferentes ciclos mencionados abrangem um pouco de toda a atividade desenvolvida pela empresa, do ponto de vista económico e financeiro, e estão interligados entre si. Aos entrevistados que preencheram o questionário de CI, solicitou-se que preenchessem o questionário número 2 da variável Competitividade.

#### **3.4.2.1. Questionário número 1**

**Tabela 3. Caraterísticas Questionário 1 – Variável Controlo Interno**

Nome	Inquérito para medir a importância dos componentes do CI nos diferentes ciclos de atividade da empresa desde o ponto de vista dos Executivos financeiros e/ou proprietários de PMEs
Forma de avaliação	Formato individual, online por meio de Formulários Google

Duração	15 minutos
Grupos de aplicação	Executivos financeiros e / ou proprietários de PMEs
Qualificação	Manual, mecânico
Digitação de amostra	56 PMEs responderam
Material	Teste de 28 itens

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **3.4.2.1.1. Descrição do Instrumento**

A questão: “medir a importância do CI nas PMEs baseado nos diferentes ciclos da atividade empresarial” é uma ferramenta de diagnóstico de elaboração própria, adaptada de um questionário usado por a PricewaterhouseCoopers Ecuador (PwC Ecuador) com o qual se tenta perceber os procedimentos de CI que a empresa auditada tem. Neste trabalho o mencionado questionário foi modificado de tal maneira que determinasse a importância atribuída ao CI nas PMEs, do ponto de vista dos executivos financeiros e/ou proprietários de PMEs.

O questionário visa avaliar o grau de importância que os gestores financeiros e / ou proprietários de PMEs atribuem ao CI através de questões relacionadas com cada um dos ciclos da atividade da empresa, e sob a perspectiva que os avaliados têm das empresas que lhes são seus concorrentes. Para a utilização do instrumento com gestores financeiros e proprietários de PMEs, foi utilizada terminologia simples e conhecida que permita um maior entendimento no momento da pesquisa.

O questionário foi realizado em espanhol para não perder objetividade na população alvo.

#### **3.4.2.1.2. Âmbito**

O âmbito do modelo de maturidade do SCI é global, permitindo que a organização como um todo seja avaliada, e também seja realizada individualmente em cada área ou unidade.

#### **3.4.2.1.3. Estrutura**

O questionário adotou as componentes funcionais do SCI sob a metodologia COSO (ambiente de controle, avaliação dos riscos relevantes, atividades de controle, informação e comunicação, e supervisão). No entanto, optou-se por estruturá-lo de acordo com os

diferentes ciclos da atividade da empresa de forma a facilitar a interpretação dos resultados na determinação do grau de importância do CI nas PMEs.

**Tabela 4. Estrutura – Variável Controle Interno**

<b>Indicador / Área</b>	<b>ITEMS</b>
Meios Financeiros Líquidos	2
Compras	3 – 4
RRHH	5 – 7
Inventários	8 – 13
Vendas	14 – 16
Contas a Receber	17
Tecnologia da Informação (TI)	18 – 19
Importância e Divulgação	1, 20 – 25
Comparação com os concorrentes	26 – 28

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **3.4.2.1.4. Escala de Medição**

O grau de importância do CI nas PMEs é medido na seguinte escala de Likert:

**Tabela 5. Escala de Medição – Variável Controle Interno**

<b>Nível</b>	<b>Pesagem</b>
Desnecessário	1
Nada importante	2
Pouco importante	3
Indiferente	4
Importante	5
Muito importante	6
Extremamente importante	7

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **3.4.2.1.5. Confiabilidade**

Na presente pesquisa de opinião e especificamente neste questionário como instrumento de captação de informação, considerou-se o coeficiente alfa de Cronbach para determinar a validade e a confiabilidade.

Os critérios de confiabilidade apresentam um valor de 0,896 demonstrando uma boa confiabilidade do instrumento, suficiente para sua aplicação.

**Tabela 6. Estadística de Confiabilidade – Variável Controle Interno**

Alfa de Cronbach	N de itens
,896	28

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.4.2.2. Questionário número 2**

**Tabela 7. Questionário 2. Variável Competitividade**

Nome	Inquérito para medir o nível de competitividade baseado nas diferentes dimensões operacionais da empresa desde o ponto de vista dos Executivos financeiros e / ou proprietários de PMEs
Forma de avaliação	Formato individual, online através de Formulários Google
Duração	30 minutos
Grupos de aplicação	Executivos financeiros e / ou proprietários de PMEs
Qualificação	Manual, mecânico
Digitação de amostra	56 PMEs*
Material	Teste de 100 itens

Fonte: Elaborado pelo autor

\*Para este estudo, foi realizado um questionário para medir a importância do CI nas PMEs. No total, 56 PMEs responderam a este questionário. O segundo questionário foi desenvolvido para medir o nível de competitividade nestas 56 PMEs.

#### **3.4.2.2.1. Descrição do Instrumento**

O Mapa de Competitividade foi desenvolvido pelo BID com o objetivo de fornecer uma ferramenta que permita o diagnóstico organizacional. O questionário permite identificar o estado inicial relacionado com a competitividade e identificar os pontos fortes e os pontos fracos, permitindo focar ações que melhorem a competitividade. É apresentado na forma de questionário estruturado, composto por um tipo de escala Likert. O questionário visa avaliar o grau de competitividade da empresa que os gestores financeiros e / ou proprietários de PMEs atribuem por meio de questões relacionadas às 8 dimensões operacionais da empresa, o que permitirá determinar o nível de competitividade empresarial. O instrumento foi

modificado e para sua utilização com gestores financeiros e proprietários de PMEs, foi utilizada terminologia simples e conhecida que permita um maior entendimento no momento da pesquisa.

O questionário foi realizado em espanhol para não perder objetividade na população alvo.

#### **3.4.2.2.2. Estrutura**

O questionário é composto por 8 dimensões cuja análise permite determinar o nível de competitividade empresarial:

**Tabela 8. Estrutura – Variável Competitividade**

<b>Indicador / Área</b>	<b>ITEMS</b>
Planeamento Estratégico	1-9
Cadeia de Valor	10-34
Segurança da Qualidade	35-40
Merchandising	41-56
Finanças	57-69
RRHH	70-83
Gestão Ambiental	84-92
Tecnologia da Informação (TI)	93-100

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **3.4.2.2.3. Escala de Medição**

De acordo com a escala proposta temos:

**Tabela 9. Escala de Medição – Variável Competitividade**

<b>Nível</b>	<b>Pesagem</b>
Não Existe	1
Está sendo realizado	2
Existe	3
Existe e está documentado	4
Existe, está documentado, divulgado e atualizado	5

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **3.4.2.2.4. Confiabilidade**

Na presente pesquisa de opinião e especificamente neste questionário como instrumento de captação de informação considerou-se o coeficiente alfa de Cronbach para determinar a validade e a confiabilidade. Os critérios de confiabilidade apresentam um valor de 0,988 demonstrando uma boa confiabilidade do instrumento, suficiente para sua aplicação.

**Tabela 10. Estadística de Confiabilidade – Variável Competitividade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,988	100

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.5. Processamento de dados recolhidos**

Em primeiro lugar, os dados recolhidos para cada uma das variáveis do estudo foram tabulados após a qualificação dos instrumentos de pesquisa, os dados foram classificados de acordo com a tabela de avaliação, por meio do programa estatístico IBM SPSS Statistics Versão 26. Nesta fase descritiva da pesquisa, foram obtidas a frequência e o percentual das variáveis de CI e competitividade.

As tabelas de distribuição percentual e os respectivos gráficos foram elaborados considerando a escala de avaliação de cada variável. Tabelas estatísticas foram analisadas e interpretadas. Métodos de análise como desvio padrão e estatística descritiva foram aplicados para a análise. Em seguida, para verificar a veracidade ou falsidade da hipótese, o desenho de correlação retilínea de Pearson foi aplicado usando o programa estatístico IBM SPSS Statistics Versão 26. Para a variável de CI, executou-se o "cálculo da variável" adicionando os 28 itens do questionário e, em seguida se usou "categorização visual" com a seguinte escala (1) não importante, (2) pouco importante, (3) indiferente, (4) importante, (5) muito importante, deste modo se conseguiu categorizar em uma escala 1 a 5 ao questionário que foi desenvolvido em uma escala de 1 a 7. Para a variável de competitividade, procedeu-se ao "cálculo da variável" adicionando os 100 itens do questionário e, em seguida "categorização visual" com a seguinte escala (1) muito baixa, (2) baixa, (3) regular, (4) alta, (5) muito alta. Para concluir a essas duas variáveis categorizadas foi aplicada a correlação bivariada com o coeficiente de Pearson e para verificar o resultado foi realizada a regressão linear com variável inserida o CI e a variável dependente a competitividade, obtendo-se o mesmo resultado do teste de correlação.



## 4. Capítulo 4 – Resultados e Discussão

### 4.1. Análise e interpretação dos resultados

Os resultados da investigação vêm da aplicação dos questionários aos gestores financeiros e / ou proprietários das PMEs da cidade de Quito, os mesmos que são apresentados abaixo:

#### 4.1.1. Resultados da Variável Controle Interno por Indicador / Área

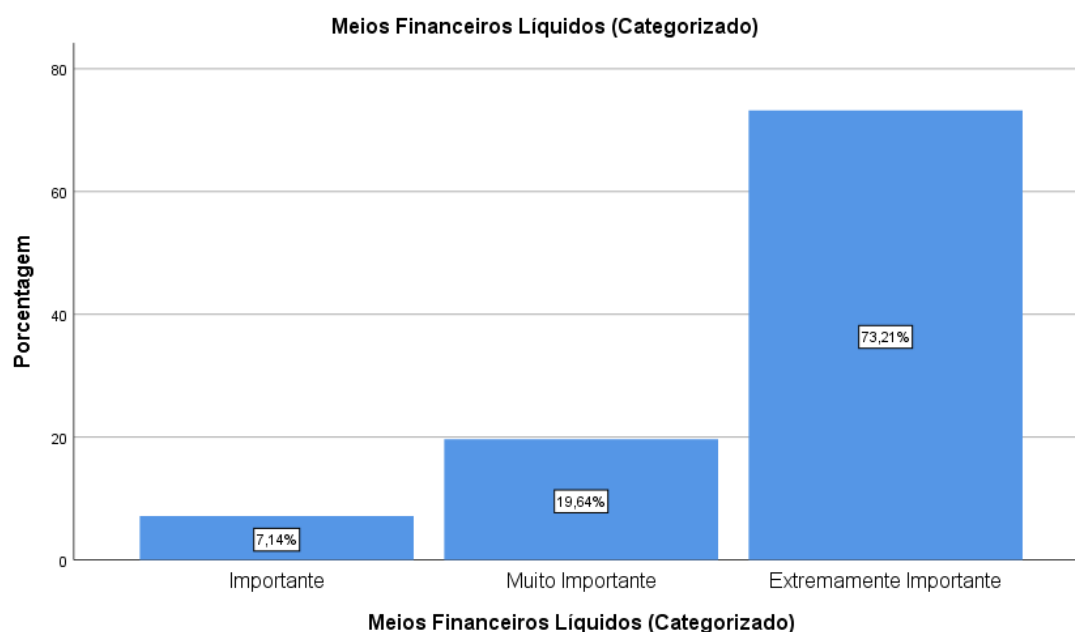
##### 4.1.1.1. Importância do Controle Interno na gestão dos Meios Financeiros Líquidos

Tabela 11. Estadística de Confiabilidade – Variável Competitividade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Importante	4	7,1	7,1	7,1
	Muito importante	11	19,6	19,6	26,8
	Extremamente importante	41	73,2	73,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3. Importância do Controle Interno na gestão dos Meios Financeiros Líquidos em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 11 e figura 2 pode-se observar os resultados para o grau de importância do controlo interno na gestão dos Meios Financeiros Líquidos. Que é Extremamente Importante de acordo com 73.21% dos inquiridos e Muito Importante para 19.64% dos participantes.

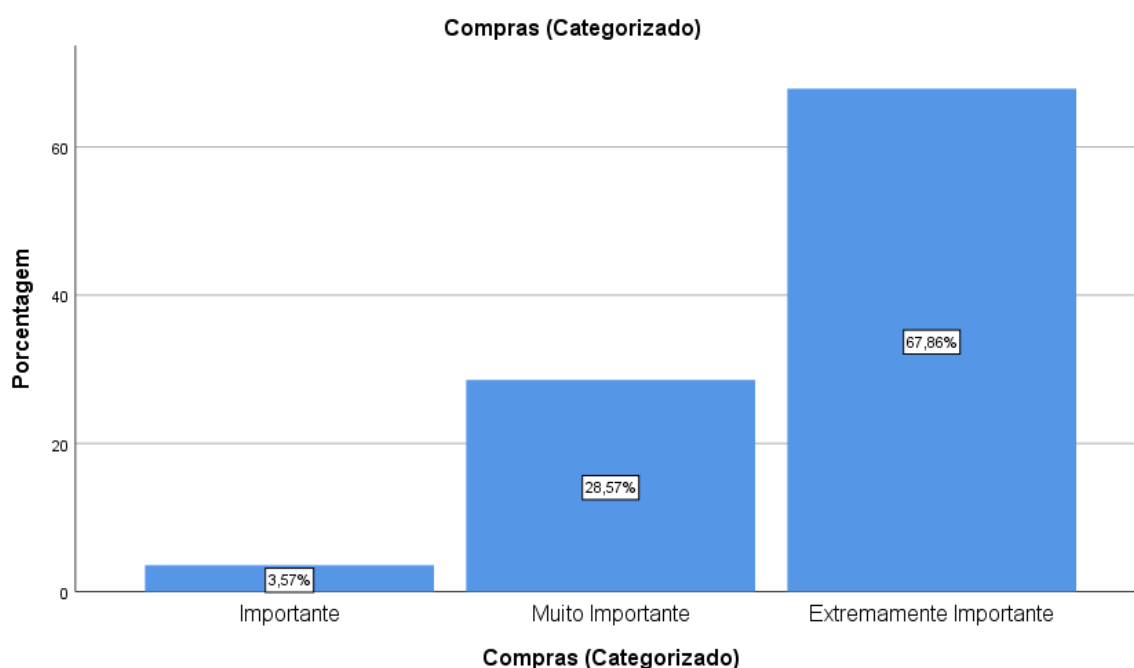
#### 4.1.1.2. Importância do Controlo Interno na gestão das Compras

**Tabela 12. Variável Controlo Interno – Gestão das Compras**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Importante	2	3,6	3,6	3,6
	Muito importante	16	28,6	28,6	32,1
	Extremamente importante	38	67,9	67,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 4. Importância do Controlo Interno na gestão das Compras em percentagem**



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 12 e figura 3 pode-se observar os resultados para o grau de importância do controlo interno na gestão das Compras. Que é Extremamente Importante de acordo com 67.86% dos entrevistados e Muito Importante para 28.57% dos participantes.

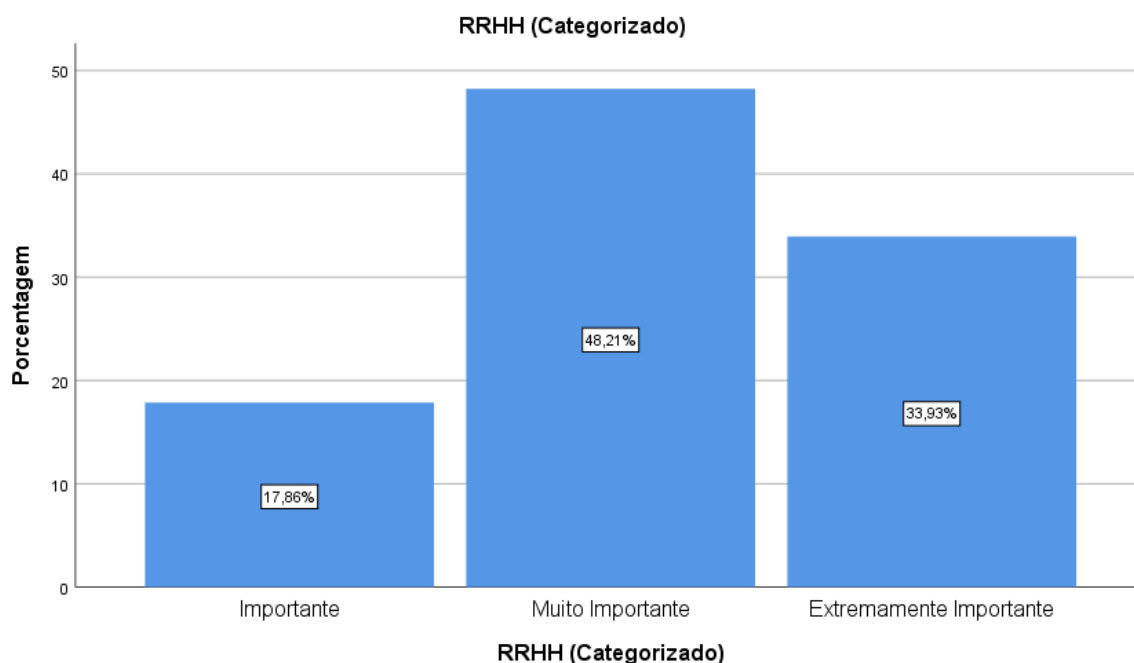
#### 4.1.1.3. Importância do Controle Interno na gestão dos Recursos Humanos (RRHH)

Tabela 13. Variável Controle Interno – Gestão dos RRHH

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Importante	10	17,9	17,9	17,9
	Muito importante	27	48,2	48,2	66,1
	Extremamente importante	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 5. Importância do Controle Interno na gestão dos RRHH em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 13 e figura 4 pode-se observar os resultados para o grau de importância do CI na gestão de RRHH. Que é Muito Importante de acordo com 48.21% dos inquiridos e Extremamente Importante para 33.93% dos participantes.

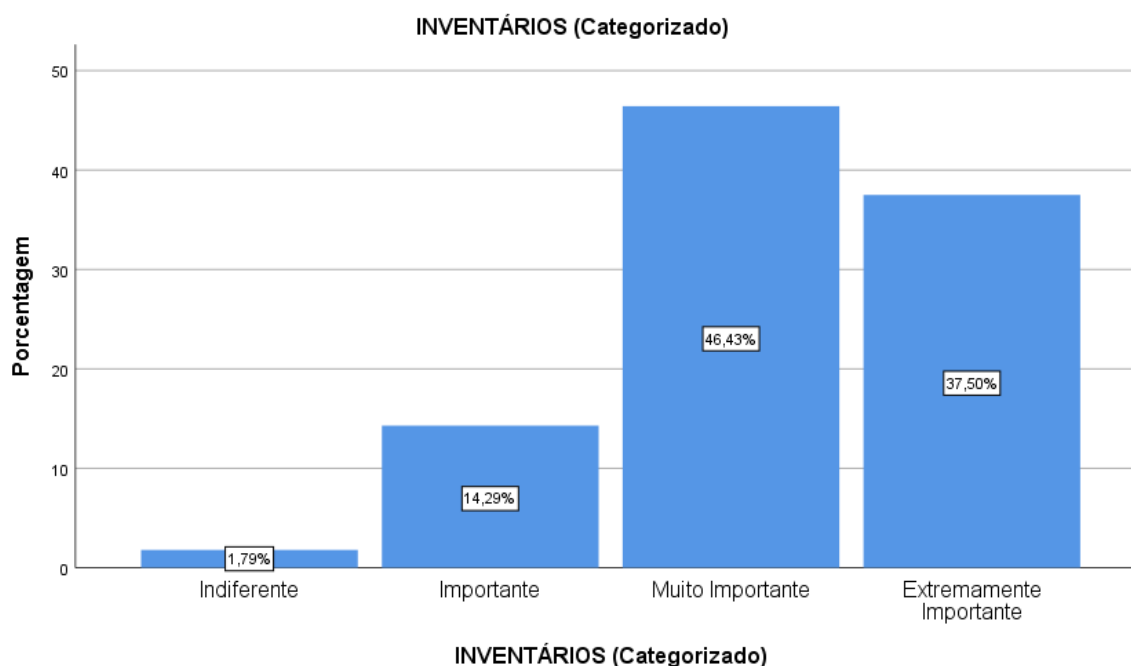
#### 4.1.1.4. Importância do Controle Interno na gestão dos Inventários

Tabela 14. Variável Controle Interno – Gestão dos Inventários

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Indiferente	1	1,8	1,8	1,8
	Importante	8	14,3	14,3	16,1
	Muito importante	26	46,4	46,4	62,5
	Extremamente importante	21	37,5	37,5	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 6. Importância do Controle Interno na gestão dos Inventários em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 14 e figura 5 pode-se observar os resultados para o grau de importância do CI na gestão dos Inventários. Que é Muito Importante, de acordo com 46.43% dos inquiridos e Extremamente Importante para 37.50% dos participantes.

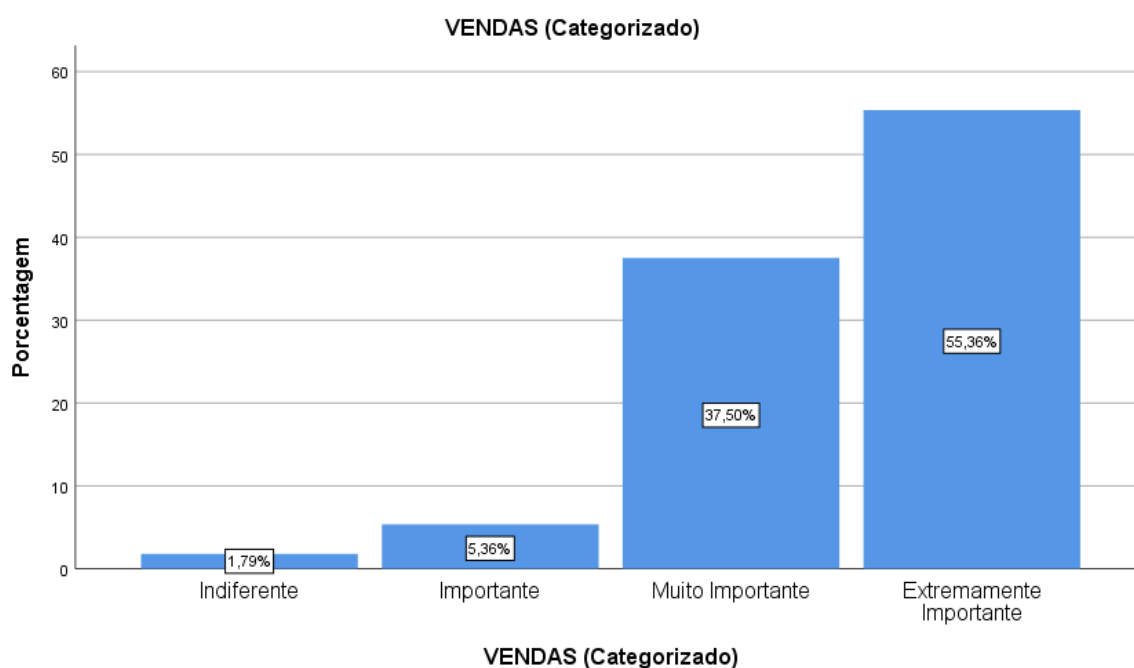
#### 4.1.1.5. Importância do Controle Interno na gestão das Vendas

Tabela 15. Variável Controle Interno – Gestão das Vendas

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Indiferente	1	1,8	1,8	1,8
	Importante	3	5,4	5,4	7,1
	Muito importante	21	37,5	37,5	44,6
	Extremamente importante	31	55,4	55,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7. Importância do Controle Interno na gestão das Vendas em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 15 e figura 6 pode-se observar os resultados para o grau de importância do CI na gestão das Vendas. Que é Extremamente Importante, de acordo com 55.36% dos inquiridos e Muito Importante para 37.50% dos participantes.

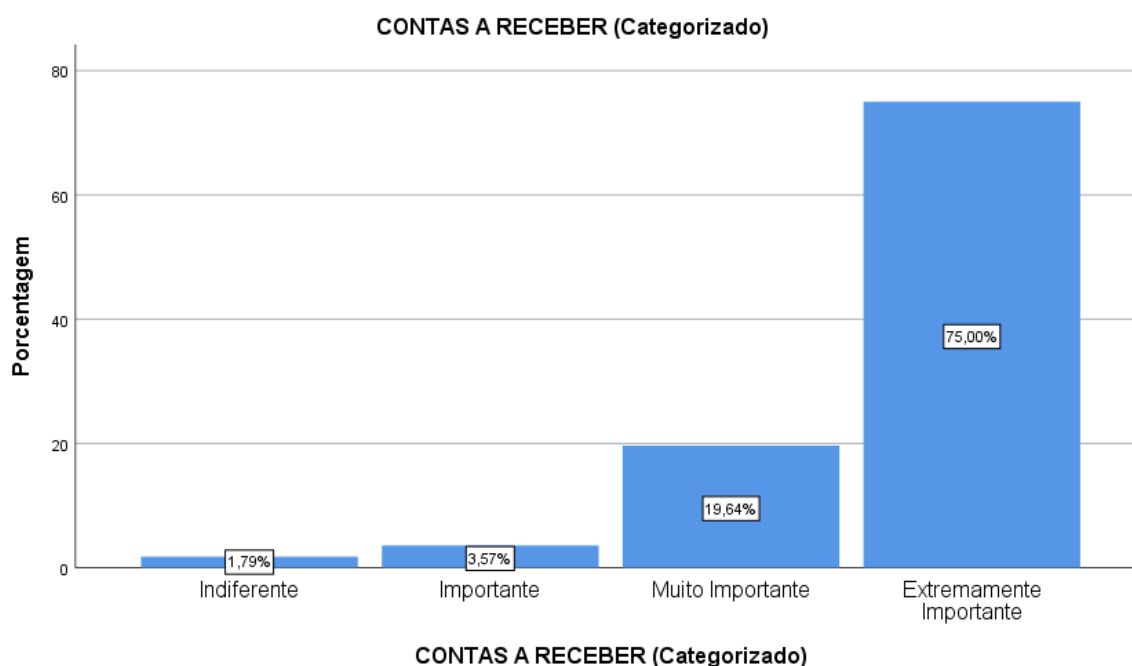
#### 4.1.1.6. Importância do Controle Interno na gestão das Contas a Receber

Tabela 16. Variável Controle Interno – Gestão das Contas a Receber

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Indiferente	1	1,8	1,8	1,8
	Importante	2	3,6	3,6	5,4
	Muito importante	11	19,6	19,6	25,0
	Extremamente importante	42	75,0	75,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 8. Importância do Controle Interno na gestão das Contas a Receber em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 16 e figura 7 pode-se observar os resultados para o grau de importância do CI na gestão das Contas a Receber. Que é Extremamente Importante de acordo com 75.00% dos inquiridos e Muito Importante para 16.64% dos participantes.

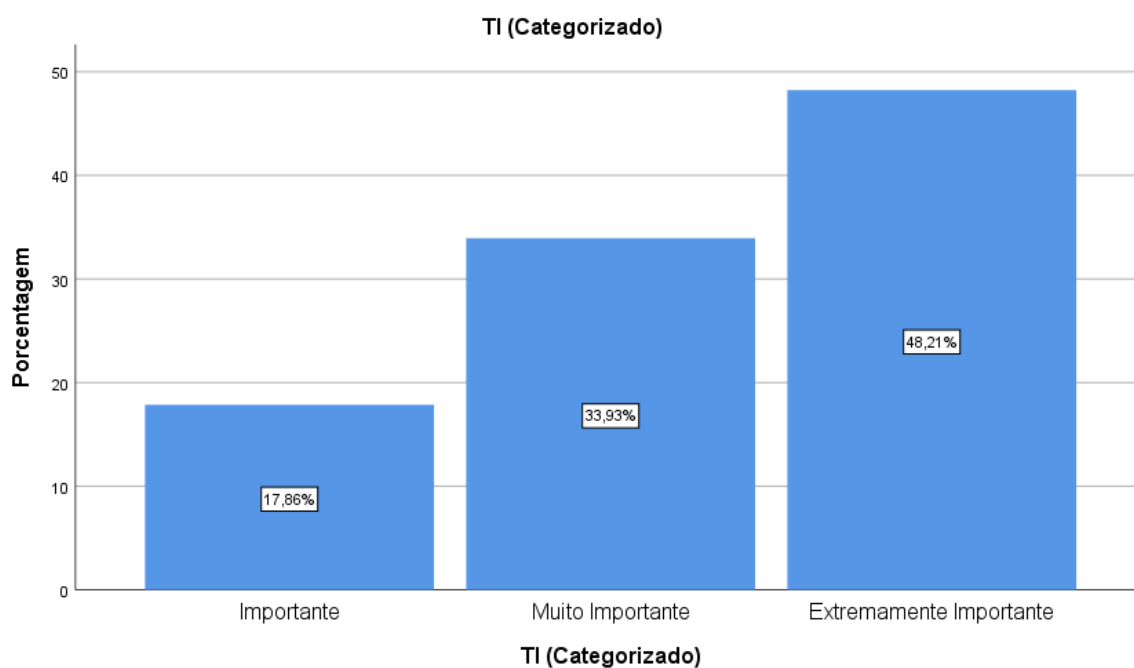
#### 4.1.1.7. Importância do Controle Interno na gestão da Tecnologia da Informação (TI)

Tabela 17. Variável Controle Interno – Gestão da TI

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Importante	10	17,9	17,9	17,9
	Muito importante	19	33,9	33,9	51,8
	Extremamente importante	27	48,2	48,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9. Importância do Controle Interno na gestão da TI em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 17 e figura 8 pode-se observar os resultados para o grau de importância do CI na TI. Que é Extremamente Importante, de acordo com 48.21% dos entrevistados e Muito Importante para 33.93% dos participantes.

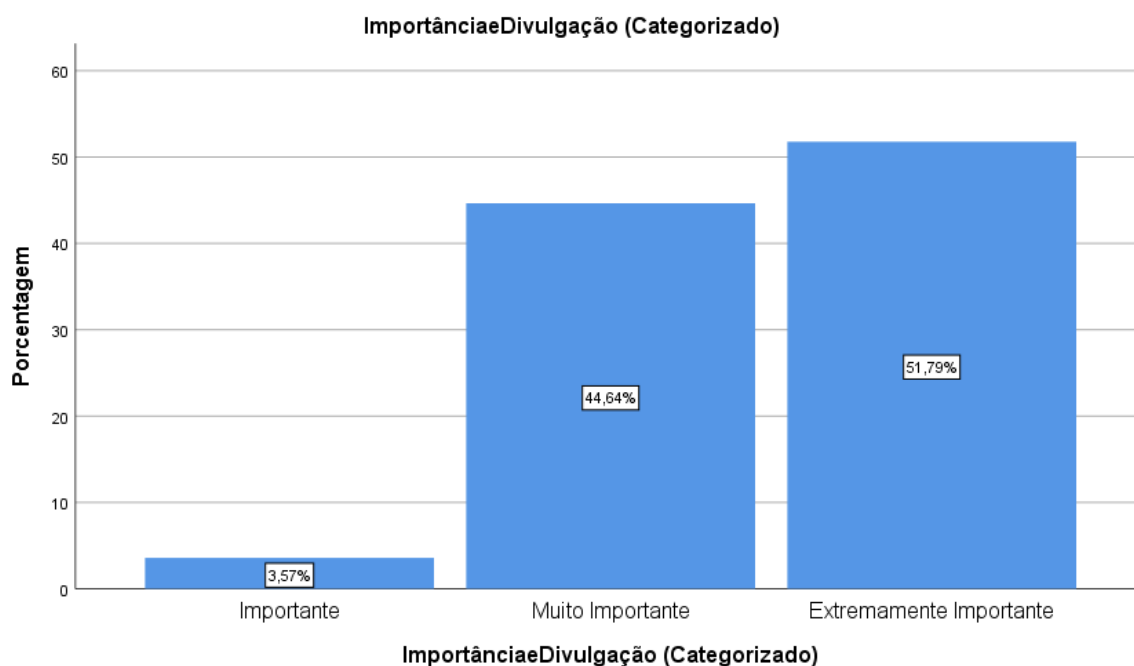
#### 4.1.1.8. A Importância do Controle Interno e sua divulgação

Tabela 18. Variável Controle Interno – Importância do Controle Interno e sua divulgação

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Importante	2	3,6	3,6	3,6
	Muito importante	25	44,6	44,6	48,2
	Extremamente importante	29	51,8	51,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 10. Importância e divulgação do Controle Interno em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na pergunta 1 e perguntas 20 – 25 o questionário visa analisar tópicos como a importância do CI para: a) a credibilidade das demonstrações financeiras, b) sugestões para melhorar esse controle, c) tomada de decisão, d) rentabilidade, e) divulgação a todos os funcionários. De acordo com a tabela 18 e figura 9 pode-se observar os resultados desde o ponto de vista dos inquiridos: com Extremamente importante 51.79% e Muito Importante 44.64%.



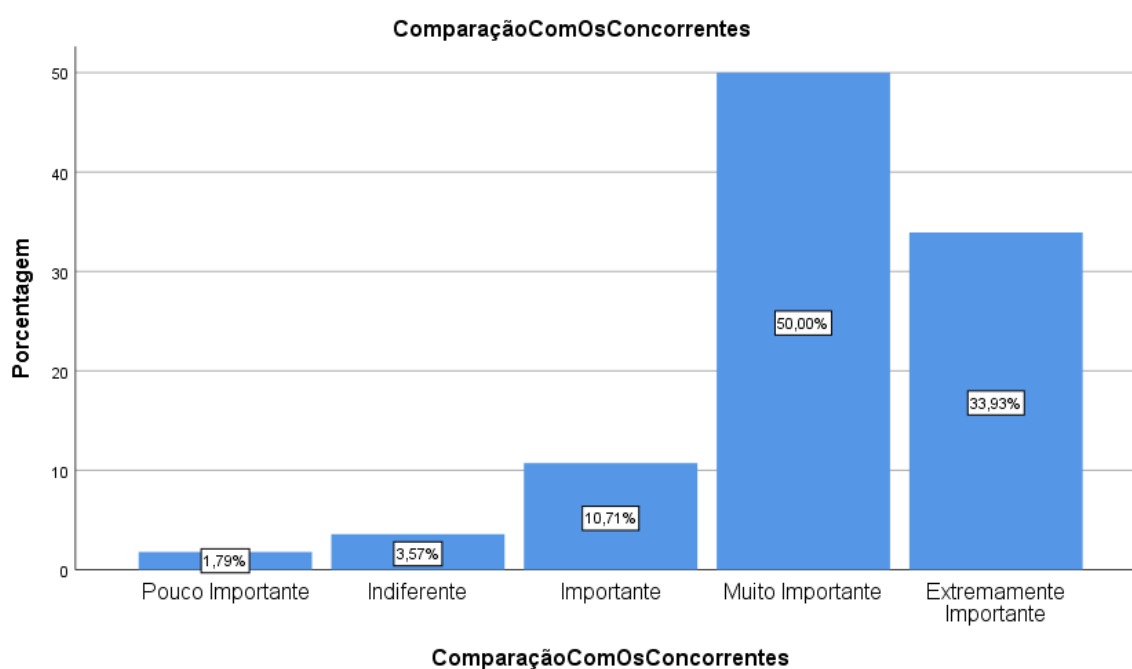
#### 4.1.1.9. A Importância do Controle Interno em Comparação com os Concorrentes

Tabela 19. Variável Controle Interno – Comparação com Os Concorrentes

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Pouco importante	1	1,8	1,8	1,8
	Indiferente	2	3,6	3,6	5,4
	Importante	6	10,7	10,7	16,1
	Muito importante	28	50,0	50,0	66,1
	Extremamente importante	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 11. Importância do Controle Interno em Comparação com Os Concorrentes em percentagem



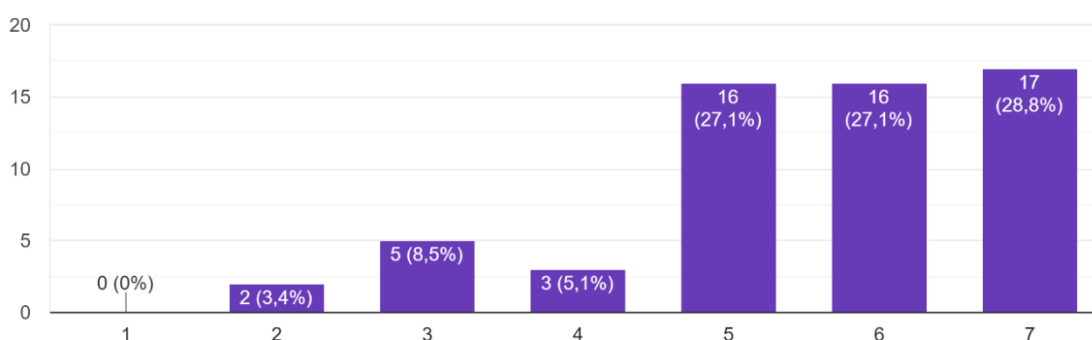
Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 19 e figura 10 pode-se observar que em comparação com os concorrentes, 50% dos gestores financeiros e / ou proprietários das PMEs acham que o CI é Muito importante e, 33.93% deles pensam que é extremamente importante.

Além disso, este estudo procurou saber se os gestores financeiros pensam que o CI não tem a devida importância, pois muitas vezes têm-se pensamentos errados como a questão do tamanho da empresa, na qual supostamente não se aplica ter um CI a uma empresa pequena que acabou de começar. Porém, o porte da organização não é um fator que define a importância ou existência do SCI, pois nas organizações onde há apenas um dono, que toma as decisões, participa da operação e mantém o sistema de contabilidade, também deve-se possuir um SCI adequado ao porte e às atividades da organização. O desenvolvimento de um CI adequado a cada tipo de organização permite otimizar a utilização de recursos, melhorar a qualidade para uma gestão administrativa e financeira adequada, alcançando a competitividade empresarial. Outro erro comum é que as PMEs não possuem um SCI bem definido, onde muitas vezes os objetivos e planos não estão escritos, mas são trabalhados empiricamente; resolver estudos à medida que surgem, investir sem planejamento, criar departamentos à medida que vão surgindo as necessidades, entre outras coisas. Diante disso, fizemos a pergunta aos entrevistados: “No seu entendimento, qual é o grau de importância que a concorrência dá à existência de um SCI.

**Figura 12. Variável Controle Interno – O grau de importância que a concorrência dá à existência de um Sistema de Controle Interno**

28 En su entendimiento cuál cree es el grado de importancia que la competencia le da a la existencia de un sistema de control interno  
59 respuestas



Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 11 pode-se observar que 3.4% dos gestores financeiros e / ou proprietários das PMEs acham que a competência pensa que o CI tem “nada de importância”, 8.5% “pouca importância” e para 5.1% dos inquiridos acham que “é indiferente”. A escala de Likert usada no questionário foi: (1) Desnecessário, (2) Nada importante, (3) Pouco importante, (4) Indiferente, (5) Importante, (6) Muito importante, (7) Indispensável.

## 4.1.2. Resultados da Variável Competitividade por Indicador / Área

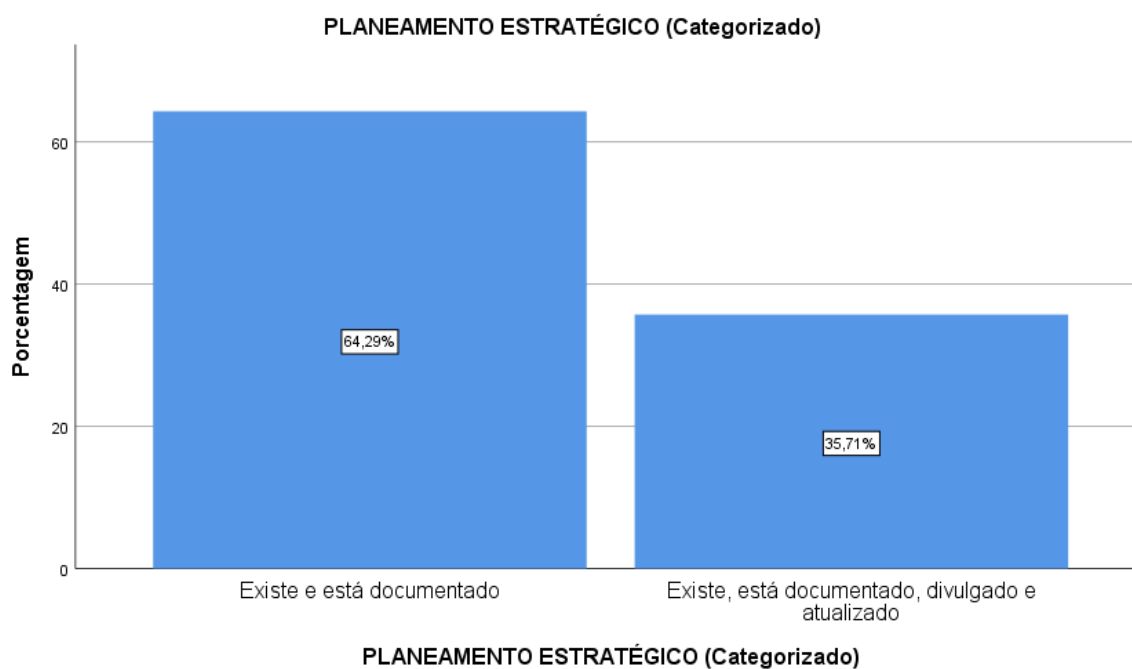
### 4.1.2.1. Nível da Competitividade na dimensão Planejamento Estratégico

Tabela 20. Nível de Competitividade – Dimensão Planejamento Estratégico

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Existe e está documentado	36	64,3	64,3	64,3
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 13. Nível da Competitividade na dimensão Planejamento Estratégico em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 20 e figura 12 pode-se observar que nas 64.29% das PMEs existe e está documentado o Planejamento estratégico, e nas 35.71% das PMEs existe, está documentado, divulgado e atualizado.

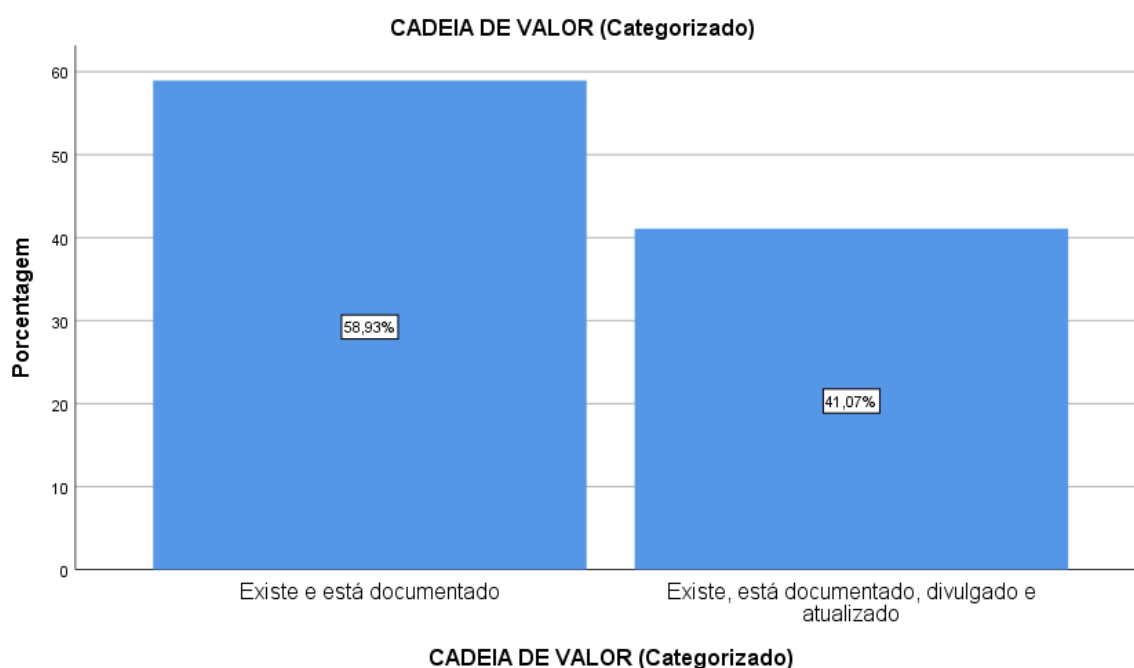
#### 4.1.2.2. Nível da Competitividade na dimensão Cadeia de Valor

Tabela 21. Nível de Competitividade – Dimensão Cadeia de Valor

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Existe e está documentado	33	58,9	58,9	58,9
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	23	41,1	41,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14. Nível da Competitividade na dimensão Cadeia de Valor em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 21 e figura 13 pode-se observar que nas 58.93% das PMEs existem e estão documentados processos para a Cadeia de Valor, e nas 41.07% das PMEs existem, estão documentados, divulgados e atualizados.

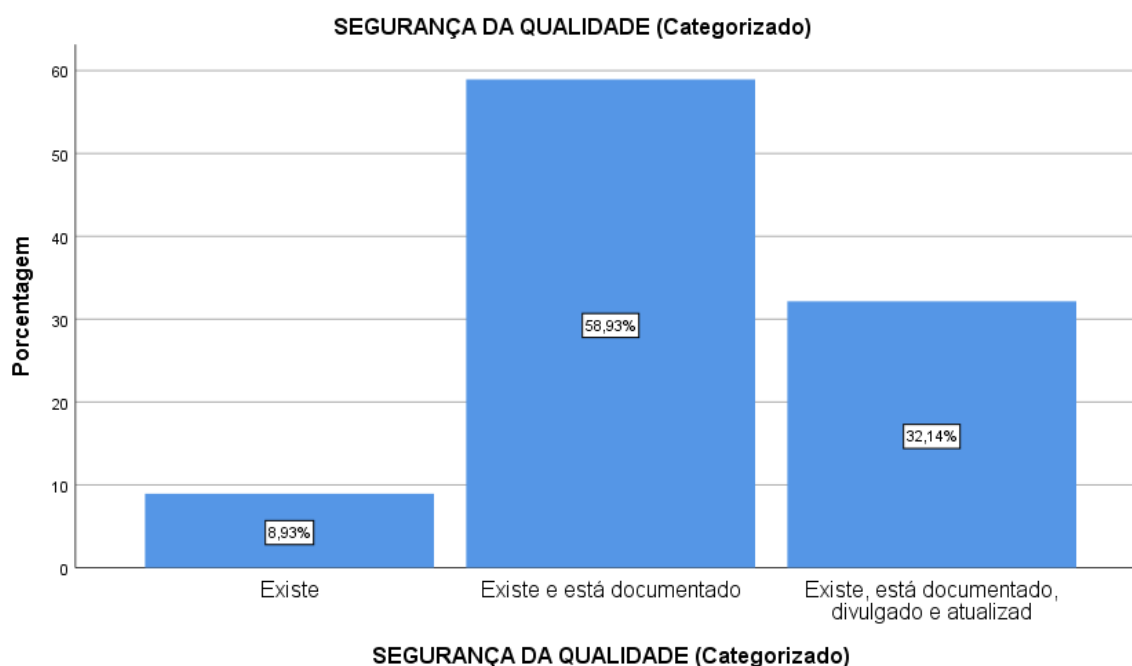
#### 4.1.2.3. Nível da Competitividade na dimensão Segurança da Qualidade

Tabela 22. Nível de Competitividade – Dimensão Segurança da Qualidade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Existe	5	8,9	8,9	8,9
	Existe e está documentado	33	58,9	58,9	67,9
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	18	32,1	32,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 15. Nível da Competitividade na dimensão Segurança da Qualidade em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 22 e figura 14 pode-se observar que nas 58.93% das PMEs existem e estão documentados processos para a Segurança da Qualidade, e nas 32.14% das PMEs existem, estão documentados, divulgados e atualizados.

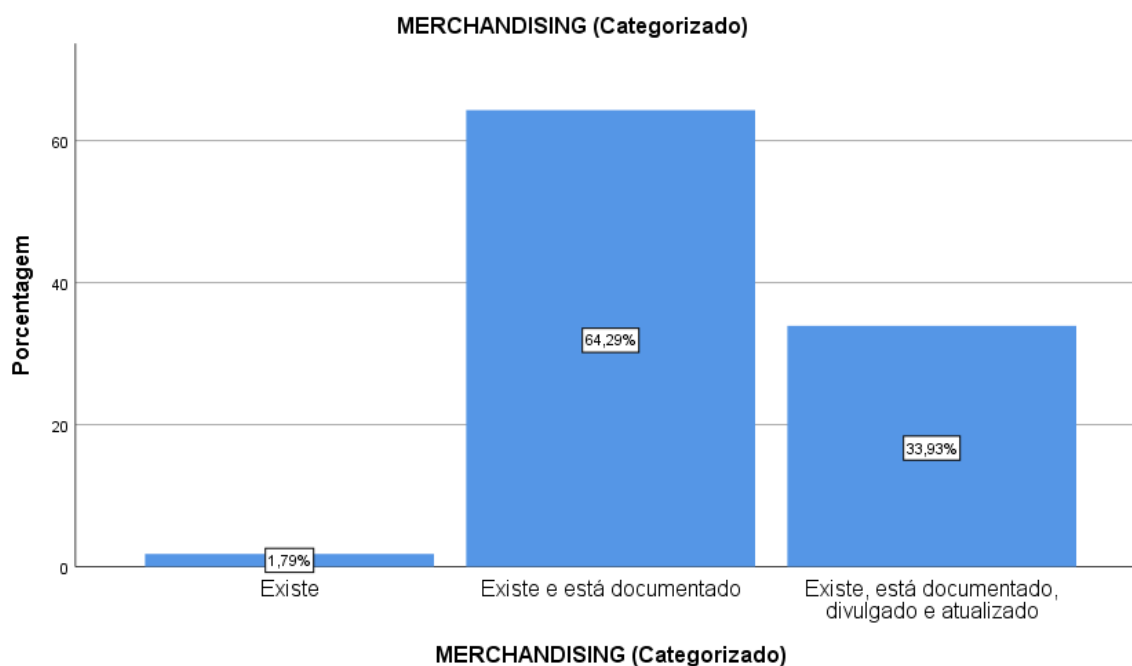
#### 4.1.2.4. Nível da Competitividade na dimensão Merchandising

Tabela 23. Nível de Competitividade – Dimensão Merchandising

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Existe	1	1,8	1,8	1,8
	Existe e está documentado	36	64,3	64,3	66,1
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16. Nível da Competitividade na dimensão Merchandising em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 23 e figura 15 pode-se observar que nas 64.29% das PME's existem e estão documentados processos de Merchandising, e nas 33.93% das PME's existem, estão documentados, divulgados e atualizados.

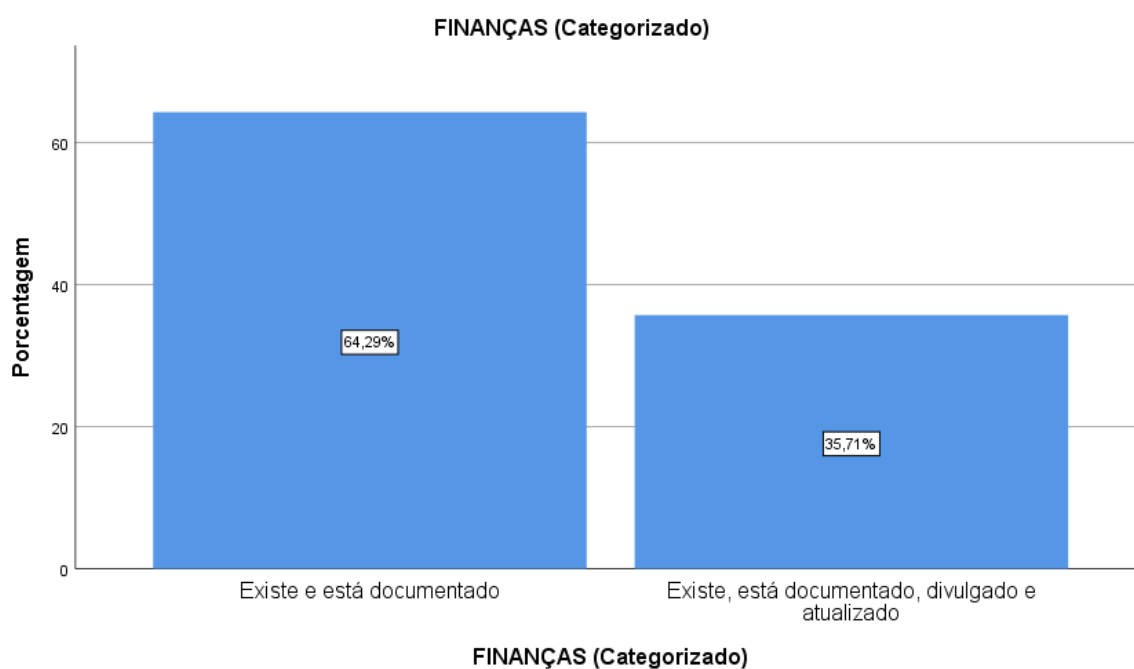
#### 4.1.2.5. Nível da Competitividade na dimensão Finanças

Tabela 24. Nível de Competitividade – Dimensão Finanças

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Existe e está documentado	36	64,3	64,3	64,3
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 17. Nível da Competitividade na dimensão Finanças em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 24 e figura 16 pode-se observar que nas 64.29% das PMEs existem e estão documentados processos de Finanças, e nas 35.71% das PMEs existem, estão documentados, divulgados e atualizados.

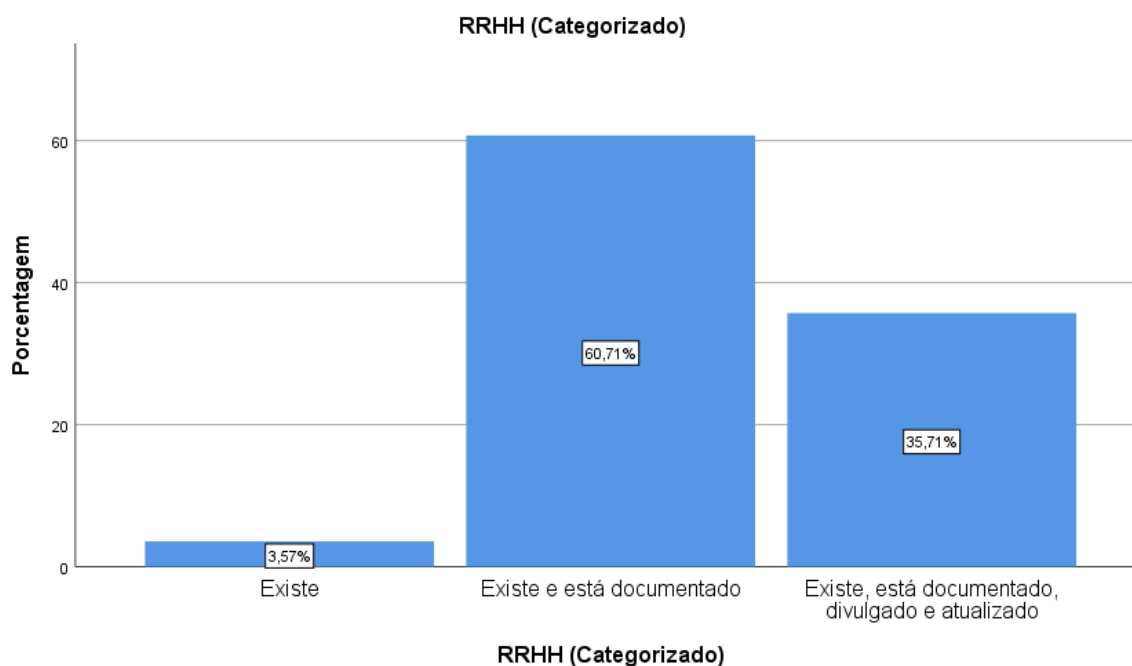
#### 4.1.2.6. Nível da Competitividade na dimensão Recursos Humanos (RRHH)

Tabela 25. Nível de Competitividade – Dimensão RRHH

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Existe	2	3,6	3,6	3,6
	Existe e está documentado	34	60,7	60,7	64,3
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	20	35,7	35,7	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 18. Nível da Competitividade na dimensão RRHH em porcentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 25 e figura 17 pode-se observar que nas 60.71% das PMEs existem e estão documentados processos de RRHH, e nas 35.71% das PMEs existem, estão documentados, divulgados e atualizados.



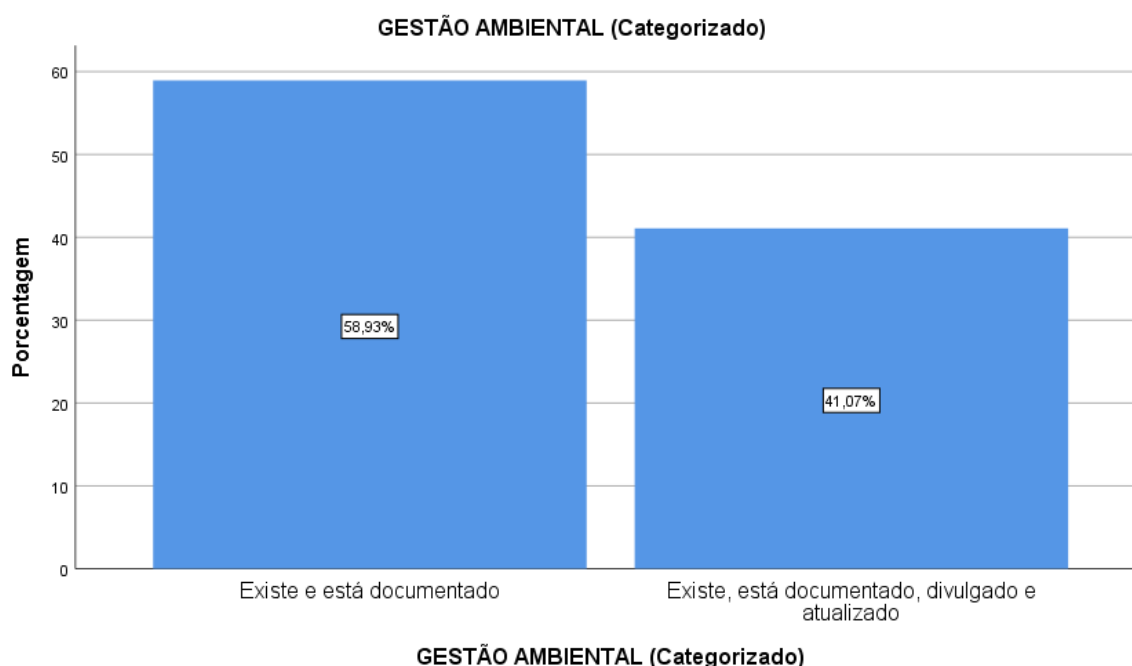
#### 4.1.2.7. Nível da Competitividade na dimensão Gestão Ambiental

Tabela 26. Nível de Competitividade – Dimensão Gestão Ambiental

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Existe e está documentado	33	58,9	58,9	58,9
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	23	41,1	41,1	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 19. Nível da Competitividade na dimensão Gestão Ambiental em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 26 e figura 18 pode-se observar que nas 58.93% das PMEs existem e estão documentados processos de Gestão Ambiental, e nas 41.07% das PMEs existem, estão documentados, divulgados e atualizados.

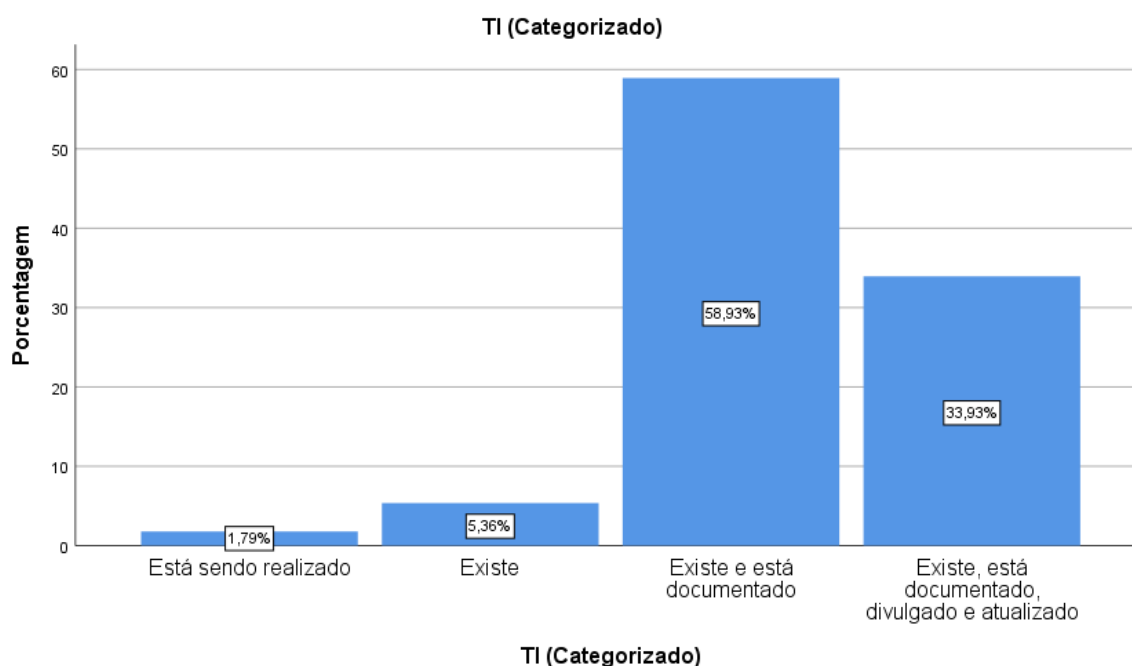
#### 4.1.2.8. Nível da Competitividade na dimensão Tecnologia da Informação (TI)

Tabela 27. Nível de Competitividade – Dimensão TI

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Está sendo realizado	1	1,8	1,8	1,8
	Existe	3	5,4	5,4	7,1
	Existe e está documentado	33	58,9	58,9	66,1
	Existe, está documentado, divulgado e atualizado	19	33,9	33,9	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 20. Nível da Competitividade na dimensão TI em percentagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 27 e figura 19 pode-se observar que nas 58.93% das PMEs existem e estão documentados processos de TI, e nas 33.93% das PMEs existem, estão documentados, divulgados e atualizados.

## 4.2. Verificação da Hipótese

Nesta seção, a hipótese geral levantada na tese de dissertação, será verificada estatisticamente. Para tal, são consideradas as variáveis do estudo, cujos dados são os obtidos dos questionários (2).

### 4.2.1. Verificação da hipótese geral

Ho: O grau de correlação que existe é muito baixo e de tipo indireto entre o CI e a competitividade nas PMEs da cidade de Quito.

Ha: O grau de correlação que existe é muito alto e de tipo direto entre o CI e a competitividade nas PMEs da cidade de Quito.

**Tabela 28. Tabulação cruzada Controle Interno e Competitividade**

		Competitividade		Total
		ALTA	MUITO ALTA	
Controle Interno	Importante	58,9%	0,0%	58,9%
	Muito Importante	5,4%	35,7%	41,1%
	Total	64,3%	35,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a tabela de correlação, verifica-se que do total (100%) das PMEs entrevistadas, no que se refere ao CI (filas), 58.9% das PMEs consideram-no importante, este percentual passa a ser maior, no que diz respeito às outras tendências. Por outro lado, dos 100% das PMEs da pesquisa (colunas), no que diz referente à competitividade, 64.3% estão localizadas no nível de “competitividade alta”. Tal como no caso anterior, esta percentagem é superior ao resto das tendências. A seguir, para determinar a correlação, é necessário aplicar a “correlação retilínea” de Pearson onde a relação das variáveis assume valores entre  $-1$  e  $+1$  passando por 0; para os quais os resultados foram processados usando software estatístico IBM SPSS (Versão 26).

**Tabela 29. Correlação de Pearson. Controle Interno e Competitividade**

		<b>COMPETITIVIDADE (Categorizado)</b>	<b>CONTROLE INTERNO (Categorizado)</b>
<b>COMPETITIVIDADE (Categorizado)</b>	Correlação de Pearson	1	,893**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	56	56
<b>CONTROLE INTERNO (Categorizado)</b>	Correlação de Pearson	,893**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	56	56

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a tabela  $x$   $r = 0,893$ , conclui-se que existe uma correlação positiva muito elevada entre as variáveis do CI e a competitividade. Aceitando a hipótese alternativa  $H_a =$  O grau de correlação existente é muito alto e de tipo direto entre o CI e a competitividade das PMEs da cidade de Quito, capital do Equador.

## **5. Conclusão**

O CI tem uma correlação muito elevada e direta com a variável competitividade nas PMEs. Esta conclusão é baseada no teste estatístico de Pearson, que é  $r = 0,893$ , quanto maior o CI, maior o aumento da competitividade, permitindo uma razoável segurança para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Com o qual o objetivo principal desta tese foi atingido.

No presente trabalho confirma-se que assumir políticas e procedimentos de controlo interno na gestão de pequenas e médias empresas, contribui para melhorar a sua competitividade. As pequenas e médias empresas, por exemplo, poderiam ter sistemas de gestão que incorporassem controlos automáticos nas áreas de vendas e cobrança, e as informações geradas nesses sistemas poderiam ser divulgadas online nos registos financeiros, por meio da tecnologia da informação, com o qual menos informações e pessoas seriam necessárias; as pessoas envolvidas em processos administrativos poderiam ser alocadas em outras áreas que aumentassem a produtividade do negócio, como a expansão da área comercial para obter aumento de renda, ou criatividade para o encontro de desenvolvimento de novos produtos ou estratégias de vendas, etc.

Além disso, ter um sistema de controlo atualizado nas áreas básicas da empresa, permitirá alimentar o sistema de informação e auxiliar na adequada tomada de decisões, bem como facilitar a eficácia das auditorias gerenciais e financeiras.

Por último, o controlo interno nas empresas é uma tarefa essencial para quem deseja alcançar competitividade nos seus negócios. Uma empresa que implementa um adequado sistema de controlo interno, reduz a ocorrência de erros e fraudes nas informações financeiras. Os reguladores irão classificá-la como uma empresa que cumpre leis e regulamentos e que por sua vez irá gerar um impacto positivo no seu negócio, podendo até atrair investidores que apostem no seu crescimento.

O presente trabalho foi realizado com base na análise de critérios de qualidade como: importância, rigor, integridade analítica e transparência.

Este estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente os dados obtidos são qualitativos e os resultados são descritivos. Outra limitação encontrada, foi o facto de ter poucos

entrevistados para os dois questionários, devido à mudança de prioridades de algumas empresas perante a Crise Global causada pela Pandemia do Novo Coronavírus.

Como recomendações para investigações futuras nesta mesma temática, salienta-se a importância de alargar a amostra de participantes. Sugere-se também medir a competitividade com dados quantitativos, embora se reconheça a dificuldade para obter essa informação dos empresários equatorianos.

## Bibliografia ou Referências Bibliográficas

Andriani, C., Biasca, R., e Rodríguez, M. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. (2ª ed.). Grupo Editorial Normal.

Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco*. Investigación y Ciencia, 47, 4–12.

Castañeda, L. (2013). *Propuesta de un sistema de control interno para PYMES del sector textil en Colombia con base en el modelo COSO*. In XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (pp. 1–22). México, D.F. Disponible em: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.29.pdf>.

Castañeda, L. (2014). *Los sistemas de control interno en las mipymes y su impacto en la efectividad empresarial*. En Contexto Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 2, 129–146.

Choez, W. (2017). *El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera S.R.L. 2015-2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.

COSO. (2013). *Guidance on Internal Control – Integrated Framework 2013 – Executive Summary*. Disponible em: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>.

Dywer, L. e Kim, C. (2010). *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*. *Current Issues in Tourism*, 6:5, 369-414, DOI: 10.1080/13683500308667962.

Fernández, A., Planas, Y. e Joya, R. (2012). *Una propuesta normativa de control interno para las pymes mexicanas*. Confin Habana, 3, 77–85.

Ferreira, P., (2005). *Estatística Descritiva e Inferencial. Breves Notas*. Consultado em 23 out. 2020. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra. Disponible em: <https://core.ac.uk/download/pdf/144014695.pdf>.

Guerra, J., (2011). *Factores que influenciam a competitividade dos municípios: a importância da gestão do conhecimento*. Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura, Badajoz. España.

Henriques, A., Neves, C., e Pesquita, I. (2005). *Estudios Correlacionais e Estudos Causal Comparativos. Metodologia da Invetigação I*. Consultado em 23 out. 2020. DEFCUL. Disponível em:

<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/t1EstudosCorrelacionais.pdf>.

Hernández, C. (2015). *Modelo de control interno diagnosticado para pequeña empresa del sector textil: Confecciones Avance EU*. Medellín. Disponível em: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/tgcontaduria/article/view/26656/20780077>.

Hernández, R., Fernández, C., e Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Mcgraw-Hill.

Inácio, H. (2014). “*Controlo interno – Enquadramento teórico e aplicação prática*”. Escolar Editora. ISBN 978-972-592-454-9.

Martínez, J., e Álvarez, C. (2006). *Mapa de competitividad para el diagnóstico de PYMES*. In XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México, D.F.

Martinez, E. (2015). *Control interno y competitividad organizacional*. Lúmina, 16, 194–213.

Mejía, R. C. (2002). *Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)*. Universidad EAFIT, 125, 73–86. Disponível em: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/958/863>

Morais, G., e Martins, I. (2013) - *Auditoria Interna – Função e Processo*, (4ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Nah, Tiepoh, M. G. e Burns, M. (2004). *Competitiveness. Seven Reports on the Identification of Rural Indicators for Rural Communities. Prepared for the Rural Secretariat of Agriculture and Agri-Food Canada*. The New Rural Economy Project (Phase 2). Disponível em: [https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/sociology-anthropology/nre/docs/Report5\\_Competitiveness.pdf](https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/sociology-anthropology/nre/docs/Report5_Competitiveness.pdf).

Newall, J.E. (1992). *The challenge of competitiveness*. *Business Quarterly*. 56, 94–100.

OROC. (Maio 2000). *Diretriz revisão/Auditoria (DRA) 410 – Controlo Interno, Manual dos Revisores Oficiais de Contas, versão 41 (2010)*.

Pinheiro, J.L. (2014). *Auditoria Interna – Auditoria Operacional – Manual Prático para Auditores Internos*. (3ª ed.). Letras e Conceitos, Lda.



Regulação para a Estrutura e Instituição do Desenvolvimento, Produção, Investimento e Mecanismos e Instrumentos de Promoção Produtiva, estabelecido no Código de Produção Orgânica, Comércio e Investimentos. Suplemento nº 450 Registro Oficial – Martes 17 de Mayo del 2011. *Título I Do Desenvolvimento dos Negócios de Micro, Pequenas e Médias Empresas. Capítulo I. Classificação de MiPyMes.* Disponível em: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec071es.pdf>.

Roman, D. J., Piana, J., Lozano, M. A. S. P. L., Mello, N. R., e Erdmann, R. H. (2012). *Fatores de competitividade organizacional*. Brazilian Business Review, v. 9,n.1,p. 27-46.

Rubio, A., e Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en las pymes*. Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo, 17, 32–47.

Saavedra, M., Milla, S., e Tapia, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México*. Revista FIR. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/276184595\\_Determinacion\\_de\\_la\\_competitividad\\_de\\_la\\_PYME\\_en\\_el\\_nivel\\_micro\\_El\\_caso\\_de\\_del\\_Distrito\\_Federal\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/276184595_Determinacion_de_la_competitividad_de_la_PYME_en_el_nivel_micro_El_caso_de_del_Distrito_Federal_Mexico).

Samaniego, C. M. (2013). *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de chaclacayo*. Universidad San Martín de Porres, Perú.

Santos, A. (2018). *Projeto de Elaboração do Manual de Controle Interno na empresa João Serra de Carvalho, Unipessoal, Lda*. Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra ISCAC. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra.

Solleiro, L., e Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context*. Science Direct, 25, 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>.

Superintendência de Empresas, Valores Mobiliários e Seguros (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas*. Dirección Nacional de Investigación y Estudios. Disponível em: [http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial\\_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02](http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02).

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed). México, D.F.: Editorial LIMUSA. Disponível em: [http://www.enfermeriaaps.com/portal/?wpfb\\_dl=4387](http://www.enfermeriaaps.com/portal/?wpfb_dl=4387).



## Anexos

### Anexo A. Questionário 1. Variável X Controle Interno

#### Cuestionario 1. Control Interno

Por favor para cada una de las frases de abajo indicar la clasificación adecuada siendo: 1 Innecesario / 2 Nada importante / 3 Poco importante / 4 Indiferente / 5 Importante / 6 Muy Importante / 7 Indispensable

	1 Innecesario	2 Nada importante	3 Poco importante	4 Indiferente	5 Importante	6 Muy Importante	7 Indispensable
Generales 1 Considera importante las normas de procedimientos de control interno y su divulgación a los trabajadores							
Medios Financieros Líquidos 2 Considera importante que las reconciliaciones bancarias sean realizadas mensualmente por el encargado de Contabilidad y Revisadas por el Contralor o Gerente Financiero							
Compras y Cuentas por pagar 3 Considera importante que el Departamento de Compras garantice un subministro adecuado de insumos de acuerdo con las necesidades de la organización							
4 Considera importante que el Departamento de Compras elabore una lista de proveedores aprobados por Gerencia analizando criterios como: calidad, precios, fechas de entrega y condiciones de pago y crédito							
RRHH 5 Considera importante la existencia de un sistema de Evaluación de Desempeño para evaluar a los funcionarios							

	1 Innecesario	2 Nada importante	3 Poco importante	4 Indiferente	5 Importante	6 Muy Importante	7 Indispensable
6 Considera importante la existencia de un sistema de registro de Horas y Asistencia							
7 Considera importante la existencia de procedimientos escritos y detallados para el reclutamiento, selección y contratación de los nuevos funcionarios							
Inventarios 8 Considera importante la existencia de políticas de seguros adecuados a los Activos y que sean revistos periódicamente							
9 Considera importante la revisión regular de la política de reconocimiento de bienes; verificando periódicamente las fichas de bienes de activos fijos de la empresa							
10 Considera importante hacer una inspección regular de los activos fijos y controlar los inventarios con un archivo de activos fijos existentes							
11 Considera importante definir procedimientos para la baja de activos fijos							
12 Considera importante definir procedimientos claros y escritos sobre el reconocimiento de grandes reparaciones como incremento de la vida útil a los bienes de activo fijo							
13 Considera importante hacer una evaluación periódica de los activos fijos teniendo en base la depreciación y la vida útil; y definir procedimientos de re-evaluación de bienes totalmente depreciados							
Ventas 14 Considera importante mantener una lista de potenciales clientes y desenvolver estrategias de modo a llevar a estos a							

	1 Innecesario	2 Nada importante	3 Poco importante	4 Indiferente	5 Importante	6 Muy Importante	7 Indispensable
posible adquisición de sus productos y/o servicios.							
15 Considera importante el evaluar periódicamente una tabla de precios de sus productos y/o servicios.							
16 Considera importante la existencia de una lista de funcionarios autorizados y cuáles son los descuentos que pueden conceder.							
Cuentas por cobrar 17 Considera importante controlar las cuentas por cobrar no recibidas (saldos antiguos y con valores altos)							
Sistemas informáticos 18 Considera importante evaluar el desempeño del Departamento de Sistemas Informáticos en lo que tiene que ver con seguridad de los archivos electrónicos permitiendo la salvaguarda de recursos contra la pérdida, desvío, desperdicio o fraude							
19 Considera importante evaluar el desempeño del Departamento de Sistemas Informáticos en lo que tiene que ver con el soporte adecuado a los objetivos del negocio a través del desenvolvimiento de sistemas, aplicaciones, adquisición, implantación y mantenimiento							
Competitividad 20 Considera importante la existencia de un Manual de Control Interno para contribuir a la credibilidad de las demostraciones financieras de la empresa							
21 Considera importante que el responsable de control interno provea al órgano de gestión un resumen con sugerencias							

	1 Innecesario	2 Nada importante	3 Poco importante	4 Indiferente	5 Importante	6 Muy Importante	7 Indispensable
para la mejora de los sistemas contables y de control interno							
22 Considera importante que el sistema de control interno contribuya a la toma de decisiones en la gestión de la empresa							
23 Considera importante que la implementación del sistema de control interno sirva para ayudar a mejorar la rentabilidad de la empresa							
24 Considera importante que los registros contables sean realizados para la obtención del Balance General y el Estado de Resultados sin distorsiones que acarreen imprecisión en el cálculo o dicha demostración de resultados							
25 Considera importante la segregación de funciones en las diferentes áreas críticas de la compañía							
26 Comparado con la competencia, considera importante el refuerzo de su práctica regular de su sistema de control interno y que esa práctica ayude a lograr una correcta perspectiva de control administrativo y financiero para su empresa							
27 Comparado con la competencia considera importante que su sistema de control interno sea una herramienta de control administrativo y financiero para una óptima toma de decisiones							
28 En su entendimiento cuál cree es el grado de importancia que la							

	1 Innecesario	2 Nada importante	3 Poco importante	4 Indiferente	5 Importante	6 Muy Importante	7 Indispensable
competencia le da a la existencia de un sistema de control interno							

Por favor indicar la siguiente información de la empresa.

Razón Social:

RUC:

¿Cuál es la industria primaria o línea de negocio?

Ubicación:

Número de trabajadores:

Valor de Ventas o Ingresos Brutos año 2019:

Utilidad Contable año 2019:

¿Cargo que ocupa la persona, quién completó esta encuesta?

**Anexo B. Questionário 2. Variável Y Competitividade****Cuestionario 2. Competitividad**

Por favor para cada una de las frases de abajo indicar la clasificación adecuada siendo: 1 No Existe / 2 Está en proceso / 3 Existe / 4 Existe y está documentado / 5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado.

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
<b>I PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
1. La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico.					
2. La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
3. Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica.					
4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.					
5. Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.					
6. Al planear se desarrolla un análisis FODA donde se considera factores como: nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.					
7. Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas del sector.					
8. El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en la mejora constante.					
9. El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área.					
<b>II CADENA DE VALOR</b>					
10. Los procedimientos de la empresa son los adecuados y permiten garantizar la calidad y costos competitivos.					
11. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de bienes, materia prima basado en pronóstico de ventas para ser ejecutado en el futuro previsible.					
12. Los procesos establecidos son lo suficientemente flexibles para permitir cambios en los productos y servicios brindados en función a la demanda.					



	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
13. El planeamiento de producción de productos y servicios está basado en pronósticos de ventas de la empresa.					
14. La empresa tiene medidas de control para la producción de productos y servicios.					
15. Los recursos de la empresa le permiten brindar servicios y productos competitivos en calidad y precio en su mercado objetivo.					
16. La empresa conoce su capacidad de producción para los diferentes productos y servicios que ofrece.					
17. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción de productos y servicios más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad.					
18. Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa y los resultados son debidamente documentados.					
19. Los trabajadores operarios de los equipos participan de su mantenimiento.					
20. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.					
21. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo.					
22. La empresa posee seguro contra incendios y otras calamidades devastadoras.					
23. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia.					
24. Existe un proceso formal de investigación de nuevos procesos de producción de los productos y servicios.					
25. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, mobiliario, tecnología y modernización.					
26. Existen criterios formales para la planificación de la compra de insumos, materiales y repuestos.					
27. Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la empresa.					

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
28. La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas y personal que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales en la prestación y venta de sus productos y servicios.					
29. En general, el criterio usado para seleccionar proveedores es el orden de: 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.					
30. Se programan las entregas de materias primas, insumos para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.					
31. Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas e insumos, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.					
32. El sistema de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control; con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y productos terminados con el inventario llevado en el kardex.					
33. La ubicación de la empresa respondió a un proceso planificado y evaluado, siendo ideal para la producción y comercialización del producto, y la prestación del servicio.					
34. La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender las necesidades de los clientes.					
<b>III ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>					
35. La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad a través de normas en todos los procesos debidamente documentadas y conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.					
36. El producto vendido y/o servicio prestado en la empresa cumple con las normas técnicas establecidas para el sector.					
37. El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras y rediseños.					

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
38. El sistema de calidad involucra controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en la prestación del servicio, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.					
39. En el proceso de selección de materias primas e insumos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.					
40. Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima e insumos hasta que los productos estén listos para su entrega.					
<b>IV MERCHANDISING</b>					
41. El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente identificados.					
42. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración.					
43. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación y crecimiento.					
44. La empresa establece objetivos y bonificaciones de consecución de nuevas ventas a su personal y controla su cumplimiento.					
45. La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).					
46. Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.					
47. Las innovaciones en productos y servicios (menores) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.					
48. Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente, evaluando periódicamente los mecanismos de promoción.					

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
49. La empresa dispone de un sistema de información que permite conocer las necesidades, los factores de decisión de compra del cliente.					
50. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.					
51. El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene la capacitación y formación adecuada.					
52. La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente.					
53. La empresa dispone de folletos y papelería con especificaciones de sus productos o servicios.					
54. La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					
55. La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos y servicios a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.					
56. La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.					
<b>V FINANZAS</b>					
57. El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.					
58. Gerencia recibe informes de resultados contables en los primeros 10 días del mes siguiente.					
59. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar.					
60. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.					
61. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y servicios y de sus procesos.					
62. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)					
63. La empresa conoce la rentabilidad de cada producto (línea de productos) y/o servicio.					

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
64. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.					
65. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones.					
66. La empresa se encuentra inscrita ante las superintendencias y autoridades respectivas.					
67. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones, planificación tributaria entre otros.					
68. La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados.					
69. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.					
<b>VI TALENTO HUMANO</b>					
70. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado					
71. Las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas en la empresa.					
72. La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.					
73. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (reglamento de trabajo, reglamento de seguridad, y demás obligaciones)					
74. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal.					
75. Las habilidades personales, calificaciones, deseo de superación, creatividad, productividad son criterios claves para la remuneración, promoción del personal así como para la definición de la escala salarial.					
76. Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles organizacionales.					
77. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.					
78. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.					

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
79. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.					
80. La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado ( plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, etc.) y seguridad industrial para la prevención de accidentes de trabajo.					
81. La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.					
82. La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo.					
83. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo.					
<b>VII GESTIÓN AMBIENTAL</b>					
84. En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.					
85. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.					
86. La cultura y la estrategia de la empresa involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.					
87. La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.					
88. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios o realiza cambios en su infraestructura.					
89. La selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realiza considerando las normas técnicas ambientales.					
90. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.					
91. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mejorando sus procesos productivos, reciclaje, sustitución de insumos, mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.					
92. La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en que etapa del proceso se genera mayor cantidad de desperdicio					

	1 No existe	2 Está en proceso	3 Existe	4 Existe, y está documentado	5 Existe, está documentado, difundido, y actualizado
93. El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas la áreas en forma oportuna y confiable.					
<b>VIII SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>					
94. La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.					
95. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.					
96. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.					
97. La captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.					
98. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de información o percances en la producción y prestación del servicio.					
99. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.					
100. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones					

Por favor indicar la siguiente información de la empresa.

Razón Social:

RUC: